

# MASTER'S THESIS

## Multi-project human resource allocatie: een introductie van kwaliteitscriteria

Berg, F.

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 05. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Multi-project human resource allocatie: een introductie van kwaliteitscriteria

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma:	Open University of the Netherlands, faculty of Science Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	F. Berg
Identiteitsnummer:	
Datum:	9 juli 2021
Afstudeerbegeleider	prof. dr. R.J. Kuster
Meelezer	dr. ir. H. Martin
Derde beoordelaar	N.v.t.
Versie nummer:	1.0
Status:	presentatie/verdediging

## Abstract

Het is voor organisaties vaak niet duidelijk wanneer de allocatie van human resources in een multi-projectomgeving effectief is. Methoden om human resources te alloceren worden in de literatuur veelvuldig beschreven en gaan meestal uit van een optimale benutting van tijd en geld. De scope van effectiviteit van de allocatie beperkt zich daarmee tot kwantitatieve factoren, terwijl organisaties hierbij ook andere belangen hebben. Een brede benadering van kwaliteit ontbreekt, alsook een referentie voor organisaties om hun overwegingen bij de allocatie te toetsen. Focus op project- en portfoliodoelstellingen in een dynamische multi-projectomgeving kan het zicht op deze kwaliteit verder ontnemen. Dit onderzoek heeft als doel meer inzicht te verschaffen in de organisatiebrede belangen en factoren die een rol spelen bij de kwaliteit van human resource allocatie in een multi-project omgeving. Door middel van een ontwerp- en validatiestrategie wordt een referentielijst met kwaliteitscriteria geïntroduceerd die organisaties kunnen gebruiken bij de besluitvorming over de allocatie.

## Sleutelbegrippen

Resource allocatie, Multi-project omgeving, Project portfolio management, Project management, Kwaliteitscriteria, Design science, Classificatie, Validatie, Case study.

## Samenvatting

In dit onderzoek staat de kwaliteit van human resource allocatie in een multi-project omgeving centraal. Human resources, ofwel projectmedewerkers, moeten worden toegewezen aan een voortdurende stroom van projecten in de project portfolio van (grotere) organisaties. Meskendahl (2010) benadrukt de uitdagingen van een goed functionerend project portfolio met de stelling dat 66% van de organisatiestrategie nooit wordt geïmplementeerd. Waar het project portfolio bepalend is voor het behalen van strategische doelen, is een effectieve human resource allocatie een belangrijke eerste stap. Projecten zijn afhankelijk van de bijdrage van human resources en de kosten daarvan kunnen oplopen door ongefundeerde en opportunistische besluiten over de allocatie. Omdat een referentie voor dergelijke besluitvorming ontbreekt, is het effectief alloceren van human resources relatief onbekend terrein voor stakeholders in een multi-project omgeving. Een fundamentele vraag die eerst moet worden gesteld is welke factoren dan zorgen voor een kwalitatief goede human resource allocatie. Dit onderzoek geeft meer inzicht in deze kwaliteitsfactoren door een met design science ontwikkelde referentielijst van kwaliteitscriteria te introduceren. Deze referentielijst kan, al dan niet met inachtneming van kanttekeningen, worden gebruikt voor de besluitvorming over de allocatie. Het geeft aan waar (project-)managers op moeten letten binnen het brede spectrum van stakeholder belangen. De wijze waarop de kwaliteitscriteria kunnen worden toegepast valt buiten scope van dit onderzoek, maar de basis voor het uitvoeren van nader onderzoek daarover wordt hiermee gelegd.

De literatuur over project (portfolio) management heeft gefungeerd als bron voor het ontwerp van de referentielijst. Hoewel deze literatuur weinig informatie bevat over kwaliteitsfactoren specifiek gericht op human resource allocatie, lijken belangen en perspectieven van stakeholders in de multi-project omgeving een prominente rol te spelen. Hiermee rekening houdend in een systematisch literatuuronderzoek, zijn door 4 student-onderzoekers 125 van deze kwaliteitsfactoren geïdentificeerd, alvorens deze door middel van open card sorting zijn geclassificeerd naar een referentielijst van 11 “kandidaat-kwaliteitscriteria”, te weten:

1. Project prioriteit bewaking
2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project
3. Volledige en continu geplande inzet capaciteit
4. Afstemming tussen projecten faciliteren
5. Balans tussen vaste teams en roulerende project medewerkers
6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project
7. De juiste projectleider/-manager
8. Projectmedewerker tevredenheid
9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project
10. Budgetbewaking
11. Beleid om externe human resources in te huren

Vervolgens zijn deze kandidaat-kwaliteitscriteria gevalideerd in een case study, met als doel een finale, praktisch relevante referentielijst te introduceren. Uit de case study resultaten blijkt dat alle 11 kandidaat-kwaliteitscriteria worden gezien als relevant, zij het met in 9 van de 11 gevallen een aantal kanttekeningen die door één of meer respondenten werden genoemd. Deze kanttekeningen, of bezwaren, dienen in acht te worden genomen bij de toepassing van de bijbehorende kwaliteitscriteria.

# Inhoudsopgave

Abstract.....	2
Sleutelbegrippen.....	2
Samenvatting.....	3
Inhoudsopgave.....	4
1.   Introductie .....	5
1.1.   Achtergrond .....	5
1.2.   Gebiedsverkenning .....	5
1.3.   Probleemstelling .....	6
1.4.   Opdrachtformulering.....	6
1.5.   Motivatie / relevantie .....	6
1.6.   Aanpak in hoofdlijnen .....	7
2.   Theoretisch kader .....	8
2.1.   Onderzoeksaanpak.....	8
2.2.   Uitvoering.....	9
2.3.   Resultaten en conclusies.....	10
2.4.   Doel van het vervolgonderzoek .....	11
3.   Methodologie.....	12
3.1.   Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethoden.....	12
3.2.   Technisch ontwerp open card sorting: uitwerking van de methode.....	13
3.3.   Gegevensanalyse open card sorting .....	14
3.4.   Reflectie t.a.v. validiteit en betrouwbaarheid van card sorting .....	15
3.5.   Technisch ontwerp case study: uitwerking van de methode .....	17
3.6.   Gegevensanalyse case study.....	18
3.7.   Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten bij de case study .....	19
4.   Resultaten .....	21
4.1.   Resultaten classificatie kwaliteitsfactoren.....	21
4.2.   Resultaten validatie kandidaat-kwaliteitscriteria .....	22
5.   Discussie, conclusies en aanbevelingen .....	26
5.1.   Discussie – reflectie.....	26
5.2.   Conclusies .....	28
5.3.   Aanbevelingen voor de praktijk .....	29
5.4.   Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	31
Referenties.....	33
Bijlagen.....	36

# 1. Introductie

## 1.1. Achtergrond

Door snel opeenvolgende ontwikkelingen in wet- en regelgeving, marktomstandigheden en technologie hebben veel organisaties moeite om concurrerend te blijven en de eigen strategisch koers te handhaven. Diverse projecten worden ingezet om de impact van deze ontwikkelingen te incasseren en te benutten (Pennypacker & Dye, 2002). In korte tijd ontstaat er echter een wildgroei van projecten met een verschillende doorlooptijden, budget, prioriteit en scope. Daarentegen hebben deze projecten meestal één eigenschap gemeen; ze moeten gebruik maken van dezelfde pool van resources (Jonas, 2010). In de “multi-projectomgeving” strijden organisaties om hun schaarse resources, ontstaat er soms (schadelijke) interne concurrentie en daardoor een minder goed functionerend project portfolio. Daarbij wordt de bedrijfsstrategie soms uit het oog verloren, terwijl die wordt geacht bepalend te zijn voor de prioritering van projecten en de daarbij passende allocatie van resources (Meskendahl, 2010). Vanwege de dynamiek en complexiteit van de multi-project omgeving wordt er al tientallen jaren wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de meest optimale methoden en technieken voor het resource allocatie proces. Dit varieert van ontwikkeling van management methoden tot de inzet van kunstmatige intelligentie. Evenwel blijft de literatuur weg van de vraag hoe en door wie wordt bepaald wanneer resources zo goed mogelijk zijn gealloceerd. Met andere woorden, wat wordt verstaan onder een goede resource allocatie en welke kwaliteitscriteria horen daarbij?

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op het onderzoeksgebied van resource allocatie in een multi-project omgeving, wordt de probleemstelling en de onderzoeksvraag beschreven en wordt de wetenschappelijke en praktische relevantie toegelicht.

## 1.2. Gebiedsverkenning

Hoewel projecten steeds meer behoefte hebben aan niet-menselijke resources als productiemiddelen en technologie, speelt de inzet van human resources bij veel organisaties nog altijd een dominante rol bij de uitvoering van projecten. Daarbij is het de vraag hoe deze human resources het beste kunnen worden ingezet als er sprake is van meerdere, gelijktijdig uit te voeren projecten. In tegenstelling tot de strategische oriëntatie van project portfolio planning is (tactische) human resource allocatie een korte termijn aangelegenheid. Multi-project management kan worden gedefinieerd als het kortcyclisch beheersen van meerdere projecten die gebruik maken van dezelfde human resources (Ponsteen & Kusters, 2015). Navenant wordt er in een multi-projectomgeving gebruik gemaakt van gedeelde human resources. Het streven naar een optimale allocatie van schaarse human resources brengt een kwaliteitsvraagstuk aan het licht dat in de literatuur nog weinig aandacht heeft gekregen.

Jonas (2010) stelt dat een goede kwaliteit wordt bereikt als de allocatie binnen een portfolio effectief en efficiënt is. Wat de criteria zijn die bepalen wanneer de allocatie effectief en efficiënt is blijft onbekend. Het blijkt in dit onderzoeksgebied dan ook lastig om grip te krijgen op het kwaliteitsaspect. Volgens Pollack, Helm, and Adler (2018) speelt tevredenheid van stakeholders evenwel een belangrijke rol. Freeman (2010) definieert stakeholders als *“any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives”*. In het verlengde daarvan worden stakeholders in dit onderzoek gezien als groepen en personen die invloed hebben op of beïnvloed worden door het (niet) behalen van de doelen van projecten en project portfolio's. Daarbij wordt verondersteld dat deze doelen op hun beurt in belangrijke mate worden beïnvloed

door de kwaliteit van de human resource allocatie. Golder, Mitra, and Moorman (2012) stellen aanvullend dat kwaliteit wordt bepaald door de prestaties ten opzichte van een referentie(model); er moet dus ergens aan worden voldaan. Door het koppelen van de belangen van stakeholders met de behoefte aan referentie kan worden gesteld dat kwaliteit ontstaat als de stakeholders tevreden zijn en dat er een referentie nodig is om die tevredenheid te staven. In dit onderzoek wordt kwaliteit in deze context gezien als een reflectie van (breed gedragen) belangen die stakeholders hebben bij human resource allocatie in de multi-project omgeving.

### 1.3. Probleemstelling

Het is voor organisaties niet eenvoudig om human resources structureel op de juiste plaats in de multi-projectomgeving te zetten. Projecten verlopen onvoorspelbaar en zijn door het delen van deze resources van elkaar afhankelijk. Er dient voortdurend te worden bijgestuurd op de werkelijkheid, maar hoe kan effectief worden bepaald welk project moet inleveren en welk project moet opschalen? De feitelijke allocatie van human resources reflecteert niet altijd de (meer)waarde van het voorkeursproject en wordt deels ingegeven door interne concurrentie en uiteenlopende stakeholder belangen. Hoewel de literatuur voorziet in diverse technieken om human resources te alloceren, houden deze vooralsnog weinig rekening met dergelijke zachte factoren die mogelijk van belang zijn voor het allocatieproces. De juiste “parameters” om dit proces in te richten kunnen pas worden bepaald als bekend is welke kwaliteitscriteria daarvoor kunnen worden gebruikt. Hiervoor ontbreekt echter een wetenschappelijk gefundeerde referentie en dat is een gemis voor het projectmanagement. Dit onderzoek richt zich daarom op het probleem dat het voor organisaties niet duidelijk is aan welke kwaliteitscriteria (effectieve) human resource allocatie moet voldoen.

### 1.4. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is om een referentielijst van kwaliteitscriteria voor human resource allocatie in de multi-projectomgeving te ontwikkelen. De hierbij horende onderzoeksvragen luiden:

- *Welke kwaliteitsfactoren voor effectieve human resource allocatie zijn te ontlelen aan de literatuur?*
- *Welke referentielijst van kwaliteitscriteria kan (vervolgens) worden samengesteld?*
- *Welke van deze kwaliteitscriteria worden in de praktijk gevalideerd en waarom?*

Het antwoord op de eerste vraag wordt gegeven door middel van een systematisch literatuuronderzoek. De daaruit voortkomende kwaliteitsfactoren zijn nodig om antwoord te geven op de tweede vraag, nadat zij op een wetenschappelijk geijkte wijze zijn geclassificeerd tot een referentielijst van “kandidaat-kwaliteitscriteria”. De praktisch relevantie van de referentielijst wordt vervolgens getoetst in een case study, zodat antwoord kan worden gegeven op de derde vraag.

### 1.5. Motivatie / relevantie

In de literatuur is weinig bekend over kwaliteitsfactoren in de specifieke context van human resource allocatie in een multi-project omgeving. Een duidelijke trend is te zien op het gebied van het ontwikkelen van geautomatiseerde technieken met als doel het maximaliseren van de projectresultaten. Deze technieken zijn met name gericht op het beperken van kosten en tijd en concurreren met de traditionele menselijke besluitvorming over de allocatie. In beide gevallen is de aandacht voor de kwaliteit van de allocatie beperkt en is de empirische bewijsvoering veelal gericht op factoren die het (strategisch) succes van een project of een portfolio bepalen. Daarbij wordt erkend dat de complexe werkelijkheid van de multi-project omgeving meerdere factoren kent die

iets zeggen over succes van projecten (Engwall & Jerbrant, 2003). In de afgelopen jaren is de aandacht gegroeid voor het incalculeren van stakeholder belangen als succesfactoren (Pollack et al., 2018), maar blijft de aandacht voor het vertalen van deze belangen naar de kwaliteit van human resource allocatie beperkt. Dit onderzoek tracht dit hiaat in de literatuur te dichten door empirisch bewijs te verzamelen waaruit het belang en de relevantie van (te ontwikkelen) kwaliteitscriteria voor human resource allocatie kunnen worden afgeleid. Als het duidelijk is voor organisaties welke kwaliteitscriteria kunnen worden ingezet, dan wordt het eenvoudiger om passende besluiten over de allocatie te nemen. Daarnaast kan het onderzoek een basis leggen voor de (door)ontwikkeling van allocatietechnieken die aansluiten bij de gevalideerde kwaliteitscriteria.

## 1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Het onderzoek wordt hierna uitgewerkt in vier hoofdstukken. In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader verder in beeld gebracht, alsmede de positie van dit onderzoek in dat kader. Daarin wordt onderzocht welke “ruwe kwaliteitsfactoren” kunnen worden ontleend aan de literatuur gericht op project (portfolio) management. Deze kwaliteitsfactoren moeten worden geclassificeerd tot een referentielijst van kandidaat-kwaliteitscriteria, waarvan de methode in het derde hoofdstuk wordt toegelicht. Vervolgens wordt toegelicht hoe een validatieonderzoek zal plaatsvinden op basis van een case study. In het vierde hoofdstuk worden de resultaten van de card sorting sessie en de case study toegelicht. In het vijfde hoofdstuk worden de implicaties van de resultaten en beperkingen beschreven en wordt een conclusie geformuleerd. Tenslotte worden aanbevelingen voor de praktijk en voor verder onderzoek gegeven.



## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Onderzoeksaanpak

Het literatuuronderzoek is gericht op het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag:

- *Welke kwaliteitsfactoren voor effectieve resource allocatie zijn te ontlelen aan de literatuur?*

Met het ontlelen aan de literatuur wordt bedoeld of er reeds aspecten zijn geformuleerd met een kwalitatief element, ofwel kwaliteitsfactoren die (mogelijk) een relatie hebben met effectieve human resource allocatie. Het is de eerste stap voor het ontwerpen van de referentielijst met kandidaat-kwaliteitscriteria. Gezien het subjectieve karakter van kwaliteit en succes in project (portfolio) management en het ontbreken van kant-en-klare kwaliteitscriteria in de context van human resource allocatie, heeft de literatuurstudie een ruime scope. Dat wil zeggen, deze is niet beperkt tot enkel de (beperkte) literatuur specifiek over multi-project resource allocatie. De verwachting is dat dergelijke kwaliteitsfactoren ook in aangrenzende onderzoeksgebieden zijn besloten en dus niet zijn voorbehouden aan allocatieproblemen of aan niveau en omvang van de projectomgeving. Zo is er gedurende de ontwikkeling van een enkel project ook sprake van (her)allocatie van human resources en kan project (portfolio) succes ook aanwijzingen geven voor effectieve allocatie. Zoals reeds beschreven worden stakeholder belangen, in meerdere opzichten, gezien als kwaliteitsbepalend. Er wordt daarom ook expliciet gekeken naar stakeholder belangen binnen de multi-projectomgeving. Deze uitgangspunten hebben geresulteerd in de formulering van 4 deelvragen die de deelgebieden van het literatuuronderzoek vertegenwoordigen:

1. *Wat zijn doelstellingen en/of kwaliteitscriteria van multi-project management?*
2. *Wat zijn de belangen van stakeholders ten aanzien van resource allocatie?*
3. ***Wat zijn de belangen van stakeholders van project portfolio management?***
4. *Wat zijn doelstellingen en/of kwaliteitscriteria voor resource allocatie in project management?*

Het literatuuronderzoek wordt hierna afgebakend met de beantwoording van deelvraag 3 en de stappen die hebben geleid tot die beantwoording. De andere 3 deelvragen worden beantwoord door middel van literatuuronderzoek van respectievelijk 3 collega student-onderzoekers. De beantwoording van alle deelvragen staat gelijk aan de verzameling van de kwaliteitsfactoren. De classificatie van deze kwaliteitsfactoren naar kandidaat-kwaliteitscriteria wordt door de student-onderzoekers gezamenlijk uitgevoerd, alvorens zij gelijktijdig, doch zelfstandig een praktijkonderzoek uitvoeren om de kandidaat-kwaliteitscriteria te valideren.

De bron voor het literatuuronderzoek is de Open Universiteit bibliotheek die de belangrijkste wetenschappelijke databases bevat ten aanzien van de deelgebieden. Er worden relevante artikelen gezocht door middel (search) query's, aangevuld met de (forward) sneeuwbalmethode. Om de search systematisch uit te voeren maar ook praktisch uitvoerbaar te houden binnen de beperkt beschikbare tijd, zijn de volgende inclusiecriteria gehanteerd:

- Uitsluitend Engelse artikelen (en Engelse zoektermen in lijn met de deelvraag)
- Uitsluitend Peer-reviewed artikelen
- Uitsluitend tijdschriftartikelen
- Minimaal 20, maximaal 75 artikelen ("trechters" of "verbreden" indien nodig)

## 2.2. Uitvoering

De volgende 3 query's zijn uiteindelijk (in volgorde) gebruikt:

1. *(stakeholder) AND ("project portfolio management")*
2. *(stakeholder) AND (Abstract:("project portfolio management"))*
3. *((("stakeholder interest") OR ("stakeholder needs") OR ("stakeholder expectation") OR ("stakeholder requirement") OR ("stakeholder satisfaction") OR ("stakeholder benefit"))) AND ("project portfolio management"))*

De syntax forceert in Q1 dat beide zoektermen moeten terugkomen in de (body) tekst van het artikel. In Q2 moet de eerste zoekterm terugkomen in de (body) tekst en de tweede zoekterm in de samenvatting van het artikel. In Q3 moeten één of meer van de 6 “stakeholder” zoektermen in combinatie met de laatste zoekterm terugkomen in de (body) tekst. Q1 is zo volledig mogelijk gebaseerd op de (scope van de) deelvraag, maar leverde een te groot zoekresultaat op. Daarop is Q2 gebruikt. Q3 is aanvullend gebruikt vanwege de beperkte opbrengst van relevante artikelen bij Q2.

De zoekresultaten/artikelen zijn beoordeeld op (a) de relevantie van de titel en de samenvatting, om te bepalen of een artikel geschikt is voor nadere bestudering op kwaliteitsfactoren. Als vervolgens een artikel relevant werd bevonden, is deze (b) in het geheel bestudeerd met focus op (Engelse) synoniemen voor stakeholder belangen zoals beschreven in Q3. Verder is de sneeuwbalmethode gebruikt, gericht op het ontdekken van relevante artikelen waarnaar wordt verwezen in de (relevant bevonden) artikelen. Ook deze artikelen zijn vervolgens beoordeeld conform stap (a) en (b). In onderstaande tabel (tabel 1) is de volgorde van de query's opgenomen, het aantal zoekresultaten, het aantal relevant bevonden artikelen conform stap (a) en de titels van deze artikelen.

Tabel 1 - Zoekresultaten en relevante artikelen

Q#	Aantal artikelen	Aantal relevante artikelen	Titel
1	291	niet onderzocht	teveel zoekresultaten
2	36	2	1) <i>Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success (Beringer et al., 2013)</i> 2) <i>Value for Whom, by Whom': Investigating Value Constructs in Non-Profit Project Portfolios (Ang, Sankaran, &amp; Killen, 2016)</i>
3	53	2 (excl. herhaling art. 2)	3) <i>Projects portfolio determination based on key stakeholders' expectations and requirements: Evidence from public university projects (Cheshmberah, 2020)</i> 4) <i>Critical success factors in projects. Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success (Müller &amp; Jugdev, 2012)</i>
	O.b.v. sneeuwbal	2	5) <i>Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects (Bahadorestani, Naderpajouh, &amp; Sadiq, 2020)</i> 6) <i>Different stakeholder groups and their perceptions of project success (Davis, 2014)</i>

De 88 (unieke) artikelen uit Q2 en Q3 zijn conform stap (a) bestudeerd op titel en samenvatting en resulteerde in slechts 4 voor stap (b) geschikt bevonden artikelen. Zo kwam de combinatie “stakeholder” en “project portfolio management” slechts éénmaal voor in een titel. In veel artikelen worden beide aspecten beschreven, maar die waren hooguit indirect gericht op stakeholder belangen. Een goede herkenning als kwaliteitsfactoren was dan niet mogelijk. Ook kwamen er artikelen naar voren over project (portfolio) management in specifieke sectoren en case-specifieke situaties, bijvoorbeeld gericht op de bouwsector of engineering. Deze artikelen stonden nog verder

af van (algemene) stakeholder belangen. Daarnaast ging een aantal artikelen over stakeholdertheorie waarbij de invloed van stakeholders op het succes van projecten centraal staat. Enkele daarvan zijn geschikt bevonden voor stap (b) gezien de potentieel relevante relatie tussen de invloed van stakeholders en hun belangen die naar voren kwam in de samenvatting. Na het uitvoeren van stap (b) viel artikel 1 af omdat deze was gericht op stakeholder invloed naar stakeholder type en niet op stakeholder belangen zelf.

De uitvoering van de sneeuwbalmethode conform stap (a) resulteerde in 2 relevant bevonden artikelen. Stap (b) zorgde vervolgens voor het afvallen van artikel 5; daarin kwamen stakeholder belangen uiteindelijk niet voldoende (specifiek) naar boven. De query's en sneeuwbalmethode resulteerden dus in 6 volledig bestudeerde artikelen en 4 artikelen waarin kwaliteitsfactoren zijn geïdentificeerd. In de volgende paragraaf worden deze kwaliteitsfactoren gespecificeerd.

### 2.3. Resultaten en conclusies

De hiervoor beschreven stappen, en daarmee de beantwoording van de 1<sup>e</sup> onderzoeksvraag, hebben geleid tot de identificatie van 23 kwaliteitsfactoren die zijn opgenomen in 4 artikelen. Deze zijn in onderstaande tabel (tabel 2) letterlijk overgenomen uit de artikelteksten. Alleen bij het eerste artikel wordt nadere toelichting gegeven bij de betekenis van de kwaliteitsfactoren, aangezien het abstractieniveau en de herkenbaarheid daarvan afwijkt van de kwaliteitsfactoren uit de andere artikelen. Deze toelichting is ook letterlijk uit de artikeltekst overgenomen om interpretatie in dit stadium te voorkomen.

Tabel 2 – Kwaliteitsfactoren voortkomend uit het literatuuronderzoek bij deelvraag 3

<b>Ang et al., 2016</b> <i>Key project portfolio stakeholders' value perspectives in portfolio decision-making</i>		
3.1	Singular or transactional value	Direct, simple service project; Giving money for specific result, direct impact; Sales, fund raising
3.2	Generative or accumulative value	Enhancing knowledge & expertise, innovation; Access to new knowledge & information; Outcomes extend to others; Publicity and events generate more funds; Generates satisfaction, boosts morale, encourages more to be done
3.3	Value networks and relationships	Influence on community; Expediency, immediacy, due to relationship; Networks generate opportunities, contribute to needs and resources; Personal networks; Relationship contribution to resources, skills or capabilities; Reputable networks enhances recognition
3.4	Retrospective-reflective-future orientation value	Impact of past on current and future; Not understanding value in past; Post project outcomes positive, plan for future; Recognising and valuing outcomes later in life.
3.5	Value spectrum or range	Direct or indirect, Operational or strategic; Tangible and intangible
3.6	Transformational value	A changed child; Before and after, pre and post project; Leads a better life; Life-saving, life-giving or life-changing; Restoration, have some normality; Accepted by community
3.7	Value of personal reward	Emotional experience and expressions; Personal identity in experience or activity; Personal learning as value; Social aspects enhanced.
<b>Cheshmberah, 2020</b> <i>Key project portfolio stakeholders' expectations and requirements for a university's project portfolio</i>		
3.8	Revenue	
3.9	Cost	
3.10	Time/capacity constraint	

<b>Davis, 2014</b>	
<i>Stakeholders' perception of project success</i>	
3.11	Cooperation/collaboration/consultation/communication
3.12	Time
3.13	Identifying/agreeing objectives/mission
3.14	Stakeholder satisfaction (quality)
3.15	Makes use of finished product/acceptance
3.16	Cost/budget
3.17	A project manager competencies and focus
3.18	The project delivering the strategic benefits
3.19	Top management support/executive commitment
<b>Müller &amp; Jugdev, 2012</b>	
<i>Dimensions of project success according to project managers</i>	
3.20	Project efficiency
3.21	Impact on customers
3.22	Business success
3.23	Strategic potential

Alle geïdentificeerde kwaliteitsfactoren zijn afgeleid van belangen van stakeholders bij succes van projecten en waarde van portfolio's. Daarbij wordt dus verondersteld dat deze belangen (ook) een belangrijke drijfveer vormen voor effectieve human resource allocatie. Stakeholder belangen die direct konden worden geassocieerd met human resources allocatie werden niet aangetroffen. Ondanks of wellicht dankzij de uiteenlopende belangen van stakeholders, wordt de eerder geschetste verwachting bevestigd van een hiaat in de literatuur over kwaliteitsfactoren voor multi-project human resource allocatie. Het aspect van stakeholder belangen (en perspectieven) is niet de enige indicator voor de kwaliteit van human resource allocatie. De resultaten uit de 3 andere deelgebieden zijn hieraan complementair of bevestigen mogelijk de hier geïdentificeerde kwaliteitsfactoren. In hoofdstuk 4 komt de samenvoeging van de kwaliteitsfactoren uit alle 4 deelgebieden aan de orde.

## 2.4. Doel van het vervolgonderzoek

In hoofdstuk 1 is beschreven dat het voor organisaties onduidelijk is aan welke kwaliteitscriteria moet worden voldaan om te kunnen spreken van een effectieve resource allocatie in een multi-project omgeving. Hoewel in de lijn der verwachting wordt dit ook op basis van het literatuuronderzoek nog niet duidelijk, omdat er geen kwaliteitsfactoren zijn gevonden met een duidelijke en directe relatie met (de effectiviteit van) human resource allocatie. Om dezelfde reden hebben deze kwaliteitsfactoren binnen de bestudeerde literatuur geen gevalideerde status als het gaat om de relatie met human resource allocatie. De belangen van project (portfolio) stakeholders geven evenwel een goede indicatie, aangezien de subjectieve kwaliteit van de resource allocatie uiteindelijk door deze stakeholders lijkt te worden bepaald. Het gaat nu dus nog "slechts" om generieke kwaliteitsfactoren die een aanvullende bewerking en validatie nodig hebben om de relatie alsnog te kunnen leggen.

Het doel van het vervolgonderzoek is om deze vooralsnog generieke kwaliteitsfactoren op basis van een wetenschappelijk geijkte methode (design science) te classificeren, de bewerking, en vervolgens te valideren, de toetsing. Hiermee wordt antwoord gegeven op respectievelijk de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> onderzoeksvraag. In het volgende hoofdstuk wordt uitvoerig aandacht besteed aan de keuze en onderbouwing van de onderzoeksmethoden, alsmede de uitwerking daarvan op de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoekresultaten.

### 3. Methodologie

#### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethoden

De methodologie die in dit onderzoek wordt gebruikt is gebaseerd op design science research waarmee nieuwe “artefacten” worden ontworpen die beogen de effectiviteit en de functie van (informatie)systemen te verbeteren (Hevner, March, Park, & Ram, 2004). Deze artefacten bestaan in de vorm van constructen, modellen, methoden en instanties die zijn opgebouwd met bestaande wetenschappelijke kennis. Om vervolgens in de praktijk te worden getoetst, waarbij de vraag centraal staat of het ontwerp daadwerkelijk praktisch nuttig en functioneel is. Deze methode van “build and evaluate” is een iteratief proces van aanpassingen en verbeteringen aan het ontwerp. In dit onderzoek wordt dit proces voor het eerst, en eenmalig, in de context van het onderzoeksdoel uitgevoerd door het introduceren van een referentielijst en deze te voorzien van een eerste validatie. In dit hoofdstuk wordt de methode beschreven waarop dit proces wordt uitgevoerd, en daarmee de wijze waarop antwoord zal worden gegeven op de 2<sup>e</sup> en 3<sup>e</sup> onderzoeksvraag:

- *Welke referentielijst van kwaliteitscriteria kan worden samengesteld?*
- *Welke van deze kwaliteitscriteria worden in de praktijk gevalideerd en waarom?*

De (concept) referentielijst kan worden gezien als het te ontwerpen artefact (“build”). Indien deze ook door de praktijk wordt gevalideerd, dan kan de (definitieve) referentielijst voor organisaties als hulpmiddel fungeren bij de besluitvorming over effectieve human resource allocatie in een multi-project omgeving. Voor de validatie is het van belang dat de relevantie van de kwaliteitscriteria wordt onderbouwd (“evaluate”). De onderzoeksvragen en de kenmerken van design science sluiten dus goed op elkaar aan. Voor het ontwerp en de validatie wordt om hierna beschreven redenen gekozen voor respectievelijk (open) card sorting en een (single) case study.

##### *Card sorting (ontwerp)*

De kwaliteitsfactoren uit het literatuuronderzoek vormen de bouwstenen voor het ontwerp van de referentielijst. Omdat het gaat om een groot aantal kwaliteitsfactoren uit verschillende onderzoeksgebieden en artikelen, moeten deze worden geclassificeerd om dubbelingen en verschillen in abstractieniveau zoveel mogelijk te elimineren. Ook moeten de kwaliteitsfactoren worden geïnterpreteerd op hun achterliggende betekenis in de context van de onderliggende literatuur. Card sorting is een wetenschappelijk verantwoorde en gevalideerde methode om “ruw” en verwant materiaal te classificeren naar categorieën van gelijkwaardige betekenis.

Card sorting is een ontwerpactiviteit die veel wordt gebruikt om de gebruiksvriendelijkheid van informatiesystemen te verbeteren, maar heeft ook daarbuiten vele toepassingsmogelijkheden. Het kent diverse onderliggende uitvoeringstechnieken en analysemethoden (Paul, 2008). Het voordeel van card sorting is de effectiviteit ervan door de relatieve eenvoud, lage kosten en, afhankelijk van de gekozen techniek, lage tijdsbelasting (Fincher & Tenenbergh, 2005; Paul, 2008). Nadelen zijn de subjectiviteit en neiging tot gebrek aan consistentie, hetgeen wordt versterkt bij een laag aantal participanten met tevens beperkte kennis van het thema (Bussolon, 2009). Ook is het in beginsel niet mogelijk om aan te tonen dat de vastgestelde categorieën het volledige spectrum vertegenwoordigen van het onderliggende fenomeen. Daartegenover staat de card sorting wordt uitgevoerd door 4 student-onderzoekers die ruime kennis hebben vergaard op basis van een systematisch literatuuronderzoek, als ook de ondersteuning door een in het vakgebied ervaren studiebegeleider. Kenmerkend voor het card sorting proces is dan ook de kracht van het “mentale

model” dat door de participanten wordt gecreëerd in de vorm van de classificatie. Er wordt daarom verondersteld dat er voldoende kennis aanwezig is voor een rijke weergave van het kwaliteitsspectrum in de vorm van de kandidaat-kwaliteitscriteria. In paragraaf 3.2 wordt de card sorting methode verder uitgewerkt.

#### *Case study (validatie)*

Voor de validatie van de kandidaat-kwaliteitscriteria is informatie nodig van stakeholders in de multi-project omgeving om de praktische relevantie daarvan in kaart te brengen. Daarmee is de aard van de case study zowel beschrijvend als verklarend, omdat de beschrijving van de empirie moet zorgen voor een verklaring van deze relevantie. De case study is geschikt als onderzoeksmethode omdat er diepgaand inzicht nodig is in de praktische relevantie van de kwaliteitscriteria. Volgens Yin (2018) leent een case study zich goed voor een situatie waarin het van te voren niet duidelijk is waar de grenzen van het fenomeen, hier de allocatieproblematiek, zich bevinden. Met name de “hoe” en “waarom” vragen lenen zich voor een case study. De waarom-vraag staat in dit onderzoek centraal, maar ook de hoe-vraag kan (indirect) relevante informatie geven over de argumentatie over effectieve resource allocatie. De context van resource allocatie in een multi-projectomgeving is dan ook breed en (sociaal) complex, en de belangen die stakeholders hebben bij resource allocatie zijn niet los te zien van die omgeving.

Een andere veel gebruikte en deductieve onderzoeksmethode in een real-life setting is de survey (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Hoewel een survey ook bruikbaar is als validatietechniek, is het minder geschikt om te beschrijven waarom stakeholders een bepaald belang hebben bij een kwaliteitsaspect. De subjectiviteit van kwaliteit is daarbij cruciaal. Het feit dat er in de literatuur ruimschoots aandacht wordt besteed aan allocatietechnieken zonder te komen tot kwaliteitsmodellen voor deze technieken, is een signaal dat de allocatieproblematiek verder moet worden geëxploreerd.

Algemene kritiek over de case study methode gaat enerzijds over de gevoeligheid voor opportunistische conclusies door een te vrije en subjectieve aanpak, anderzijds over de beperkte externe validiteit c.q. generaliseerbaarheid (Flyvbjerg, 2006; Kruseniv, 2016). Dit geldt nog sterker bij een single case study. Aan deze beperking wordt in hoofdstuk 5 verdere aandacht aan besteed. Tegelijkertijd noteert Flyvbjerg (2006) dat een single case study een competitieve methode is om proposities te testen waarbij generaliseerbaarheid geen randvoorwaarde, maar ook niet uitgesloten is. In dit onderzoek is generaliseerbaarheid van onderschikt belang aan het valideren van kwaliteitscriteria doordat nu eerst de nadruk wordt gelegd op argumentatie van relevantie. Goed ontworpen single-case studies kunnen een nuttige (eerste) bijdrage leveren aan het in kaart brengen van een relatief onbekend fenomeen, zoals ook hier geldt ten aanzien van effectieve multi-project resource allocatie. Het generaliseren van deze validatieresultaten is vervolgens een geschikt onderwerp voor verder onderzoek. In paragraaf 3.5 wordt de case study methode verder uitgewerkt.

### **3.2. Technisch ontwerp open card sorting: uitwerking van de methode**

Er zijn verschillende manieren om card sorting toe te passen die zijn gebaseerd op het onderscheid van pre- en post design (Paul, 2008). De basistechnieken daarbij zijn respectievelijk open en closed card sorting; in het laatste geval zijn de categorieën van tevoren reeds bekend. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van open card sorting, zodat nieuwe categorieën van kwaliteitscriteria kunnen worden gevonden op basis van groepsconsensus. Het samenstellen van nieuwe categorieën is dus kenmerkend voor open card sorting. Closed card sorting is hier minder geschikt omdat er geen

“voorgesorteerde” kwaliteitscriteria te ontleen zijn aan de literatuur en omdat open card sorting zich goed leent voor het ontwerp van een artefact zoals de gewenste referentielijst.

Wanneer meerdere personen betrokken zijn bij het card sorting proces, kan er gekozen worden voor een gezamenlijke sessie, gelijktijdige individuele sessies of sequentiële individuele sessies. Rekening houdend met de tijdsbeperkingen en praktische voordelen is gekozen voor een gezamenlijke sessie in de uitvoeringsvorm van de metaplan techniek zoals beschreven door Howard (1996). De sessie is gericht op het sorteren van de kwaliteitsfactoren in nader te noemen categorieën met ongeveer dezelfde betekenis, op basis van de kennis en interpretatie van de 5 participanten. Bij twijfel of (lange) discussie over de categorie waartoe een kwaliteitsfactor behoort, wordt de classificatie ervan bewaard voor nieuwe sorteringsrondes. Het is ook mogelijk dat kwaliteitsfactoren worden beschouwd als irrelevant en daarmee buiten de sortering en dus ook buiten het validatietraject vallen.

Het open card sorting proces zal een referentielijst van kandidaat-kwaliteitscriteria opleveren die ieders een eigen benaming en definitie krijgen gebaseerd op de onderliggende kwaliteitsfactoren. Deze kandidaat-kwaliteitscriteria moeten voldoen aan een aantal voorwaarden voordat ze kunnen worden getoetst ter validatie (Merriam, 2009):

- De kandidaat-kwaliteitscriteria moeten identificeerbaar zijn als relevant voor de onderzoeksvragen;
- Alle kandidaat-kwaliteitscriteria moeten zijn toebedeeld aan een categorie of verworpen als irrelevant;
- Alle kandidaat-kwaliteitscriteria mogen tot slechts 1 categorie toebehoren;
- De naam van de categorie moet voldoende overeenkomen met de (gezamenlijke) betekenis van de onderliggende items;
- De categorieën moeten van een gelijkwaardig abstractieniveau zijn.

De wijze waarop aan deze voorwaarden zal worden voldaan betreft de gegevensanalyse en wordt in de volgende paragraaf beschreven.

### 3.3. Gegevensanalyse open card sorting

De categorieën worden in principe direct tijdens de card sorting sessie gedefinieerd en geanalyseerd; het proces stopt als aan alle voorwaarden van Merriam (2009) is voldaan. De participanten bepalen dit gezamenlijk. Dit kan betekenen dat het proces herhaald moet worden, als na het vormen van de categorieën blijkt dat (toch) niet wordt voldaan aan voornoemde voorwaarden. De categorieën en de kwaliteitscriteria waarover tijdens de sessie geen overeenstemming is bereikt worden alsnog bevestigd of opnieuw gesorteerd (of verworpen) via een gezamenlijke evaluatie per e-mail. Deze evaluatie wordt ook gebruikt om de resultaten uit de sessie te corrigeren of aan te scherpen waar wenselijk.

Er kan voor de gegevensanalyse gebruik worden gemaakt van een semantische of syntactische analyse, die is gebaseerd op respectievelijk de kwalitatieve interpretatie van participanten en kwantitatieve, statistische kenmerken van de gesorteerde categorieën (Fincher & Tenenberg, 2005; Wood & Wood, 2008). Voorbeelden van de kwantitatieve benadering zijn eenvoudige tellingen, boomdiagrammen, factor analyse en zelfs cluster algoritmes. Vanwege het ontbreken van kwantificeerbare eigenschappen van de kwaliteitsfactoren wordt een semantische, kwalitatieve benadering gehanteerd om te voldoen aan de voorwaarden van Merriam (2009). Zoals eerder

beschreven wordt hierbij geleund op de kennis die de participanten hebben opgedaan door het literatuuronderzoek.

Het belangrijkste voordeel van deze werkwijze is de beperkte tijd die nodig is voor het classificeren van een groot aantal kwaliteitsfactoren uit de literatuur. Er is sprake van een praktisch aantal participanten (5) om binnen afzienbare tijd tot een consensus te komen. Ook is er geen uitgebreide (statistische) tool nodig waarvoor kennis en ook weer interpretatie nodig is. Nadelen zijn de subjectiviteit van zowel de classificatie als de definiëring van de kandidaat-kwaliteitscriteria. Door het sorteren van de ruwe kwaliteitscriteria naar een te hoog abstractieniveau worden mogelijk belangrijke kenmerken gemist en kan de “meetbaarheid” tijdens de case study problemen opleveren. Andersom zorgt een te laag abstractieniveau mogelijk voor een onwerkbaar aantal te valideren kwaliteitscriteria en dus een onuitvoerbare case study. Bij het formuleren van de criteria wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met een goede balans tussen abstractieniveau en aantal criteria.

### 3.4. Reflectie t.a.v. validiteit en betrouwbaarheid van card sorting

#### *Validiteit*

Empirisch onderzoek is gebaseerd op observaties en metingen die zorgvuldig moeten worden uitgevoerd om de kwaliteit van het onderzoeksproces, de verzamelde gegevens en de daarop gebaseerde conclusies te waarborgen. Hiermee wordt bepaald in hoeverre de conclusies valide zijn en daarmee een goede weergave geven van het onderzochte fenomeen. Daarbij zijn de volgende 3 karakteristieken van validiteit van belang:

- de geschiktheid van de onderzoeksmethode, primair vertegenwoordigd door de *constructvaliditeit*. De constructvaliditeit geeft aan in hoeverre de wijze van gegevensverzameling en de gegevens zelf geschikt zijn om een fenomeen goed te beschrijven.
- de nauwkeurigheid van de analyse en conclusies op basis van deze gegevens, ofwel de *interne validiteit*;
- de generaliseerbaarheid van deze conclusies, ofwel de *externe validiteit*.

De *constructvaliditeit* in de context van de card sorting methode wordt met name bepaald door de wijze waarop de kwaliteitsfactoren zijn verzameld voorafgaand aan de card sorting sessie(s). Daaraan ten grondslag ligt een systematisch literatuuronderzoek dat op basis van een gemeenschappelijke strategie is uitgevoerd door 4 student-onderzoekers. De scope van het literatuuronderzoek is ruim, verdeeld over 4 aangrenzende deelgebieden, waarbij tegelijkertijd rekening is gehouden met tijdsbeperkingen. Door de inspanningen, kennis en ervaring op deze manier te verdelen, is optimaal rekening gehouden met de omstandigheden versus de gewenste gegevens. Er kan niet worden gegarandeerd dat het “fenomeen” van kwaliteit van human resource allocatie daarmee volledig wordt vertegenwoordigd in de gevonden kwaliteitsfactoren. Er zijn in principe oneindig veel deelgebieden te bedenken en te raadplegen. Toch kan worden verondersteld dat een verdere uitbreiding van het literatuuronderzoek weinig toevoegt aan het spectrum dat door de kwaliteitsfactoren wordt weergegeven op basis van de gekozen 4 deelgebieden.

Vervolgens wordt de *interne validiteit* in deze context beïnvloed door (de kwaliteit van) de analyse van de kwaliteitsfactoren die is uitgevoerd tijdens en direct na de card sorting sessie zelf. Het indelen van de kwaliteitsfactoren in zelfstandige categorieën vereist een nauwkeurige analyse van de betekenis van de kwaliteitsfactoren. Met name participant bias en error spelen daarbij een rol,



omdat een kandidaat-kwaliteitscriterium wordt geclassificeerd aan de hand van eigenschappen die de participanten aan een kwaliteitsfactor toekennen. De kandidaat-kwaliteitscriteria zijn per definitie subjectief en dat is direct de grootste bedreiging voor de interne validiteit. De bias en error worden echter beperkt doordat er sprake moet zijn van consensus van 5 participanten en daarmee feitelijk een triangulatie van kennis plaatsvindt. Het voldoen aan de inclusievoorwaarden van Merriam (2009) draagt bij aan de interne validiteit, omdat het dwingt alle kwaliteitsfactoren nauwkeurig en volledig te classificeren. In geval van discussie kunnen kwaliteitsfactoren worden “geparkeerd” voor een nieuwe sorteringsooging, zodat uiteindelijk alle kwaliteitsfactoren weloverwogen kunnen worden geclassificeerd. Eventuele ontbrekende consensus kan eventueel worden opgelost door een gezamenlijke (her)beoordeling van de onderliggende literatuur. Een dergelijke iteratieve cyclus zorgt binnen een acceptabele tijdsbesteding uiteindelijk voor een nauwkeurige gegevensverwerking en dus een, binnen de omstandigheden, optimale borging van de interne validiteit.

De *externe validiteit* kan hier worden vertaald als de mate waarin de (geclassificeerde) kandidaat-kwaliteitscriteria relevant zijn voor de multi-project omgeving in algemene zin. De externe validiteit van de onderzoeksresultaten is met name afhankelijk van de validatie in de case study, gezien de invloed van case specifieke omstandigheden en de kennis en ervaring van de gekozen respondenten. Echter kan de card sorting methode ook al afbreuk doen aan de generaliseerbaarheid van de kandidaat-kwaliteitscriteria, aangezien daarbij sprake is van een interpretatieve (voor)selectie. De interpretatie van de participanten bepaalt welke en hoe de kandidaat-kwaliteitscriteria uiteindelijk worden gedefinieerd. Daartegenover staat dat de classificatie van kwaliteitscriteria is gebaseerd op een brede en systematische literatuurstudie, waardoor het niet waarschijnlijk is dat er belangrijke kwaliteitsaspecten zullen ontbreken in multi-projectomgevingen buiten de case organisatie.

#### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van onderzoeksresultaten wordt vertegenwoordigd door de mate waarin een herhaling van het onderzoeksproces vergelijkbare resultaten zal opleveren. Een nauwkeurige omschrijving van de methodologie en reproduceerbaarheid van het proces is daarbij belangrijk. In de context van de card sorting methode gaat het om de vraag of een herhaling van het proces, met name bij een andere samenstelling van participanten, dezelfde lijst van kandidaat-kwaliteitscriteria oplevert. Zowel bij de literatuurstudie als bij de card sorting speelt onderzoeker en participant bias, gebaseerd op kennis en ervaring met het onderwerp, weer een invloedrijke rol. Hiermee is in eerste instantie rekening gehouden door het letterlijk overnemen van de kwaliteitsfactoren uit de literatuur, zonder of hoogstens aangevuld met een eigen interpretatie daarvan. Door middel van het beschrijven van de opzet van het literatuuronderzoek en de vastlegging van de artikelen waaraan de kwaliteitsfactoren zijn ontleend, is er sprake van een betrouwbare “aanloop” naar het card sorting proces.

Ook is er sprake van een beperkte tijd voor de uitvoering van de gezamenlijke sessie en dienen daardoor enigszins intuïtief keuzes te worden gemaakt op basis van relatief beperkte kennis van een brede scope aan literatuur. Een belangrijke mitigant is hierbij dat er sprake is van 5 participanten met gezamenlijk een relatief ruime kennis en ervaring over de onderwerpen als gevolg van literatuuronderzoek op deelgebieden. In principe dient over de classificatie van de kwaliteitsfactoren telkens consensus te zijn. Dit geldt ook voor de definiëring van de kandidaat-kwaliteitscriteria. Het is daardoor reëel dat een herhaling van de sessie door andere onderzoekers-participanten een andere uitkomst geeft. Tegelijkertijd is het reëel dat de achterliggende betekenis van ieder kandidaat-kwaliteitscriterium, hoewel mogelijk afwijkend gedefinieerd, telkens een vergelijkbare strekking heeft.

### 3.5. Technisch ontwerp case study: uitwerking van de methode

Het onderzoek naar de validatie van de kandidaat-kwaliteitscriteria wordt uitgevoerd als een single case study, waarbij sprake is van een aantal voorwaarden waaraan de case moet voldoen. Er wordt gebruik gemaakt van purposive sampling, waarbij de onderzoeker voorwaarden stelt op basis van zijn kennis van het onderzoeksgebied (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). Purposive sampling is een vorm van non-random convenience sampling, waarbij beschikbaarheid, welwillendheid, relevante kennis en ervaring van respondenten belangrijke karakteristieken zijn van de te selecteren case organisatie. Het uitgangspunt hierbij is de selectie van een representatieve case organisatie met (tenminste) de volgende kenmerken:

- een Nederlandse organisatie met tenminste 100 FTE
- een multi-project omgeving die tenminste 3 jaar bestaat
- tenminste 1 project portfolio manager en meerdere projectmanagers
- beschikbaarheid van tenminste 5 respondenten en een informant met één van de volgende functies, of van vergelijkbare aard, en minimaal HBO opgeleid: projectmanager, project portfolio manager, resource manager, senior project medewerker, programmamanager, senior (project) manager.

Deze kenmerken worden gehanteerd zodat de case organisatie en respondenten voldoende bekend zijn met de allocatieproblematiek in een multi-projectomgeving. De kenmerken vertegenwoordigen een minimaal volwassenheidsniveau, zodat er voldoende verdieping mogelijk is in de argumentatie over de relevantie van de kandidaat-kwaliteitscriteria. De keuze voor de functies is gebaseerd op (vergaarde) kennis van het onderzoeksgebied en enige ervaring met de allocatieproblematiek van de student-onderzoeker. De uiteindelijke selectie van respondenten kan worden ondersteund door gebruik te maken van een informant. Verder wordt er rekening gehouden met de praktische voordelen door te kiezen voor een case organisatie met de voertaal van de student-onderzoeker.

De benodigde gegevens worden in de eerste plaats verzameld door middel van interviews. Er zijn verschillende soorten interviews; gestructureerd, semi-gestructureerd en ongestructureerd (Saunders et al., 2019). Deze zijn gebaseerd op respectievelijk een vaste vragenlijst, een lijst met te bespreken thema's en slechts een centraal onderwerp. De keuze voor het soort interview moet zoveel mogelijk aansluiten op het onderzoeksdoel; de validatie van de referentielijst met kandidaat-kwaliteitscriteria. De te verzamelen gegevens dienen een goed beeld te geven van de argumentatie achter deze validatie. Daarvoor is een semi-gestructureerd interview geschikter dan een gestandaardiseerde vragenlijst of een carte-blanche. Behalve het feit dat semi-gestructureerde interviews passen bij het onderzoeksdoel, zijn ze beter geschikt om in relatief korte tijd een relatief groot aantal kwaliteitscriteria met voldoende diepgang bespreekbaar te maken.

Daarnaast zal er gebruik worden gemaakt van documentonderzoek om te bepalen of de kandidaat-kwaliteitscriteria reeds zijn gedefinieerd en beargumenteerd. Ook zullen deze gegevens worden gebruikt om door respondenten genoemde argumentatie te trianguleren of te complementeren. Deze documenten zijn secundair omdat ze niet specifiek zijn opgesteld voor het onderzoeksdoel. Daarnaast hebben ze een beperkte waarde als ze slechts het (voorgeschreven) gebruik, en niet de achterliggende argumentatie van het gebruik van de kandidaat-kwaliteitscriteria beschrijven.

Volgens Saunders et al. (2019) zijn er tenminste 5 interviews met verschillende personen nodig voor een goede realiteitsweergave en triangulatie. Er zullen tenminste 6 worden gepland, rekening houdend met eventuele uitval. Alle interviews worden op video- en/of audio vastgelegd en volledig getranscribeerd. De respondenten worden voorafgaand aan het interview geïnformeerd over de te

bespreken onderwerpen, het doel van het interview, de verwachte tijdsduur (maximaal 1,5 uur) en de wijze waarop wordt omgegaan met de gegevens. Zij ontvangen daarvoor een informatiebrief, een (te ondertekenen) toestemmingsverklaring, een overzicht van de kandidaat-kwaliteitscriteria en de te hanteren vragenstructuur. Binnen enkele weken na het interview wordt het transcript gedeeld ter controle van de inhoud. Het interviewprotocol, inclusief de vragenstructuur, is als volgt opgebouwd:

- Introductie/voorstellen
- Gelegenheid voor respondent om rol/functie, kennis en ervaring kort toe te lichten
- Vragenstructuur, te hanteren per kandidaat-kwaliteitscriterium:
  1. is het kwaliteitscriterium helder?
  2. wordt het kwaliteitscriterium toegepast en welke voorbeelden zijn daarbij te bedenken?
  3. wordt het kwaliteitscriterium, al dan niet toegepast in de praktijk, gezien als nuttig en waarom (wel/niet)?
  4. is er documentatie beschikbaar over het gebruik van het kwaliteitscriterium?
- Afsluiting en eventuele bespreking van vervolgstappen (toesturen transcript, delen van de eindresultaten van het onderzoek)

### 3.6. Gegevensanalyse case study

Er zijn verschillende methoden en technieken om kwalitatieve gegevens te analyseren. Saunders et al. (2019) beschouwt de keuze als balancerend tussen 3 aspecten; i) de gekozen methodologie, ii) de vorm van redeneren (inductie, deductie, abductie) en iii) de focus op thema's, processen of taalgebruik. In dit geval manifesteren thema's zich hier als kwaliteitscriteria die we willen valideren op grond van de verzamelde gegevens. Net als bij card sorting vereist de analyse van interview transcripten een vorm van (interpretatieve) codering van kwalitatieve gegevens. Belangrijk is hier het uitgangspunt dat de uit de kandidaat-kwaliteitscriteria gevalideerd moeten worden door de respondenten. Hierdoor is er sprake van een thematische, deductieve benadering waarbij vooraf gestelde proposities aan de praktijk worden getoetst. Tijdens het uitvoeren van de interviews is er reeds sprake van gegevensanalyse (Saunders et al., 2019). Immers worden (vervolg)vragen of "probing questions" gesteld mede op basis van de antwoorden die ergens naartoe leiden. Het voordeel is dat tijdens de gegevensverzameling al sprake kan zijn van een doelgerichte sturing van het interview richting de gegevens die nodig zijn voor de validatie van de kwaliteitscriteria. Ook kan de tussentijdse analyse van interviewgegevens zorgen voor een verbetering van de gegevensverzameling in volgende interviews. De nadelen zijn dat de sturing meer interviewer bias oplevert en meer kennis van de interviewer vraagt.

De transcripten van de interviews zullen worden gecodeerd naar een data matrix, gericht op het vastleggen van steekwoorden en/of zinsfragmenten per kandidaat-kwaliteitscriterium die iets zeggen over de relevantie ervan. Een belangrijk voordeel van een data matrix is hier dat het goed past bij de structuur van de interviews gericht op het één voor één bespreken van de kandidaat-kwaliteitscriteria. Hierdoor zijn de interviewgegevens relatief eenvoudig te structureren in een (compacte) matrix per criterium. Omdat het voor het beantwoorden van de 3<sup>e</sup> onderzoeksvraag belangrijk is om de motivatie van deze validatie of verwerping te analyseren, wordt de data matrix voorzien van in vivo codes. Deze in vivo codes geven letterlijk de (kenmerken van) belangen weer die een respondent associeert met het kandidaat-kwaliteitscriterium. Daardoor kunnen de in vivo codes van respondenten met elkaar worden vergeleken, zodat per kandidaat-kwaliteitscriterium kan worden geanalyseerd waarom respondenten het wel of niet van belang vinden. Indien meerdere

respondenten op een vergelijkbare manier het belang van een kandidaat-kwaliteitscriterium onderschrijven, dan is validatie ervan opportuun en kan een onderliggende argumentatie worden geformuleerd. Echter ook unieke argumentatie van de respondent wordt meegenomen; het onderzoek is niet gericht op een statistische, kwantitatieve gegevensanalyse. Het kan dus voorkomen dat meerdere respondenten (onafhankelijk van elkaar) een vergelijkbare argumentatie hebben, maar het kan ook zijn dat er één respondent een unieke argumentatie heeft over de relevantie. In beide gevallen wordt de argumentatie beschouwd als relevant en opgenomen in de interviewresultaten.

### 3.7. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten bij de case study

#### *Validiteit*

De in paragraaf 3.5 beschreven soorten validiteit zijn ook naar de context van de case study te vertalen. Hier wordt dan ook wederom onderscheid gemaakt in de 3 belangrijkste karakteristieken van validiteit; constructvaliditeit, interne en externe validiteit.

De *constructvaliditeit* betreft hier de mate waarin de (antwoorden op) interviewvragen en geraadpleegde documenten de betekenis en relevantie van de kandidaat-kwaliteitscriteria naar voren halen. Ook speelt hier de keuze van de respondenten een rol, aangezien zij een belangrijke rol hebben in het begrijpen en daarmee goed formuleren van de antwoorden. Het semi-gestructureerde karakter van de interviews heeft veel invloed op de kwaliteit en relevantie van de verzamelde gegevens. Met name het doorvragen met “probing questions” is vatbaar voor interviewer en participant/respondent bias en error. De kwaliteitsbeleving en -doelstellingen van de respondent zijn belangrijk voor de argumentatie om de kwaliteitscriteria te valideren, maar het abstractieniveau van en de persoonlijke ervaring met een kwaliteitscriterium zullen een subjectieve betekenis eraan koppelen. Om dergelijke subjectiviteit te beperken en misverstanden te voorkomen, krijgen respondenten een duidelijke uitleg over de definitie van de kandidaat-kwaliteitscriteria. De triangulatie van de interviewgegevens van zowel de respondenten (experts) onderling als met documentatie verbetert de constructvaliditeit.

De *interne validiteit* betreft hier de mate waarin de analyse van de interviewgegevens en documenten de (praktische) relevantie van de kandidaat-kwaliteitscriteria daadwerkelijk onderschrijft. De conclusies van het onderzoek worden gebaseerd op de analyse van interviewgegevens en eventuele documentatie. De redenering voor de (ontbrekende) relevantie van de kandidaat-kwaliteitscriteria moet logisch volgen uit deze analyse, maar is sterk afhankelijk van de interpretatie en kennis van de onderzoeker. Daarnaast speelt bij de interviews het risico op sociaal wenselijke antwoorden en ook functie, kennis en ervaring van de respondent spelen mee in de manier waarop de “werkelijkheid” wordt gezien. Hier is respondent bias en error dus ook van invloed. De interne validiteit wordt enerzijds gewaarborgd door een nauwkeurige beschrijving en uitvoering van de gehanteerde onderzoeksmethoden en een zorgvuldige gegevensanalyse zoals beschreven in de vorige paragraaf. Anderzijds zal in de discussie van hoofdstuk 5 aandacht worden besteed aan de impact van bias en error op de conclusies over de validiteit van de kandidaat-kwaliteitscriteria.

De *externe validiteit* betreft hier de mate waarin de interviewgegevens iets zeggen over de relevantie van de kandidaat-kwaliteitscriteria buiten de case organisatie. De case study gaat uit van een single case, hetgeen de externe validiteit, ofwel de generaliseerbaarheid van de

interviewgegevens beperkt. Het is op basis van deze single case niet te zeggen of de kandidaat-kwaliteitscriteria bij andere organisaties en stakeholders gelijkwaardig relevant zijn. Een intercase analyse van de resultaten van de andere onderzoekers zou de externe validiteit (literal replication (Yin, 2018)) verbeteren. Tegelijkertijd wordt de kans op generaliseerbaarheid verhoogd doordat de keuze van de case organisatie en de respondenten is gebaseerd op een aantal representatieve kenmerken die de specifieke omstandigheden van de multi-project omgeving van de case organisatie overstijgen.

#### *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid van de interviewgegevens wordt grotendeels gewaarborgd door het toepassen van een duidelijk interviewprotocol. Echter, gezien de menselijke interactie en het semi-gestructureerde karakter van de interviews, zullen reacties van respondenten verschillen. Ook de probing questions die afhankelijk zijn van de antwoorden van respondenten kunnen zorgen voor wisselende gegevens. Hierbij is de kennis van de interviewer ook van invloed. In tegenstelling tot bijvoorbeeld een survey of gestructureerd interview staan deze probing questions van te voren niet vast. Daarnaast kunnen ze inzichten geven die zorgen voor aanpassing van de vragen bij volgende interviews. De belangrijkste verantwoording ten aanzien van deze onzekere en onvoorspelbare factoren die inherent zijn aan een kwalitatief onderzoek, is het vastleggen van volledige transcripten. Hierdoor is voor toekomstig onderzoek welke (ruwe) gegevens zijn gebruikt voor de conclusies van het onderzoek.

#### *Ethische aspecten*

In het kader van de case study zijn er 2 belangrijke ethische aspecten te benoemen. Enerzijds betreft dit het gedrag van de onderzoeker ten aanzien van een integere gegevensverzameling en verantwoording van deze gegevens naar derden. Dit wordt gewaarborgd door de “ruwe” gegevens vast te leggen via transcripten en audio-/video-opnames, alsmede door de methodologische stappen nauwkeurig te beschrijven. De verzamelde gegevens kunnen door derden worden gecontroleerd. Anderzijds betreft het de bescherming van de belangen van de respondenten. Dit wordt gewaarborgd door de respondenten vooraf uitvoerig te informeren over de wijze van gegevensverwerking en door het anonimiseren van deze gegevens. Daarnaast wordt de respondenten gevraagd expliciet toestemming te geven voor de wijze waarop de gegevens worden bewaard en gedeeld. Hiervoor wordt de toestemmingsverklaring of “informed consent” gehanteerd. Indien gedurende of na de participatie de medewerking of toestemming van gegevensgebruik wordt ingetrokken, dan wordt dat (zonder noodzaak tot opgaaf van reden) ingewilligd.

## 4. Resultaten

### 4.1. Resultaten classificatie kwaliteitsfactoren

De literatuuronderzoeken van de 4 student-onderzoekers hebben in totaliteit 125 kwaliteitsfactoren opgeleverd als inbreng voor de open card sorting sessie. Deze sessie heeft geresulteerd in de classificatie van 11 categorieën, ofwel de kandidaat-kwaliteitscriteria. De sessie vond online plaats met de student-onderzoekers en studiebegeleider, waarbij gebruik werd gemaakt van een sorteringstool. Daarmee zijn alle kwaliteitsfactoren toegewezen aan ter plekke geformuleerde categorieën op basis van discussie en consensus. Een relatief groot deel van de kwaliteitsfactoren (72) is afgelegd als niet relevant in de context van de beoogde referentielijst. Direct na de toewijzing is gezamenlijk een kritische blik geworpen op het classificatieresultaat. In enkele gevallen was het nog nodig om de kwaliteitsfactoren te herschikken en de criteria te hernoemen.

De 11 kandidaat-kwaliteitscriteria zijn vervolgens in evenredige delen toegewezen aan de student-onderzoekers, om voorzien te worden van een passende, maar beknopte definitie. Deze definities zijn later gezamenlijk geëvalueerd en op basis van een iteratief proces (waar nodig) aangescherpt. Daarbij werd voorgesteld om de definities ook te voorzien van een korte praktische beschrijving van de relevantie van het criterium, met de onderliggende literatuur als grondslag. Hieruit volgde per criterium een definitie voorzien van één of enkele “potentiële doelstellingen” van de toepassing van het criterium in de praktijkomgeving. Met als reden om de beknopte, en daardoor relatief abstracte definities in een praktische context te plaatsen en daardoor de begrijpelijkheid voor de respondenten te verbeteren. De afspraak daarbij was dat deze potentiële doelstellingen moesten worden gezien als illustratief en typerend voor de relevantie van het criterium, niet als limitatief. Het limiteren zou kunnen leiden tot teveel sturing van argumentatie, hetgeen de validiteit daarvan kan bedreigen. Het kan immers de (positieve en negatieve) argumentatie van de respondenten zelf naar de achtergrond verdrijven. Zouden wij deze doelstellingen echter niet hebben toegevoegd, dan zou dit mogelijk hebben geleid tot tijdrovende discussies over de betekenis van de criteria, voordat kan worden overgegaan tot de verzameling van gegevens over de praktische relevantie. De keuze voor deze werkwijze was dus een “trade off” tussen sturing en uitvoerbaarheid van de interviews. Evenwel is deze aanpak goed te verdedigen omdat herkenning van de potentiële doelstellingen net zo goed een validatie is van de relevantie van het criterium.

Uiteindelijk hebben de card sorting sessie en het evaluatieproces geleid tot de volgende 11 kandidaat-kwaliteitscriteria:

1. Project prioriteit bewaking
2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project
3. Volledige en continu geplande inzet capaciteit
4. Afstemming tussen projecten faciliteren
5. Balans tussen vaste teams en roulerende project medewerkers
6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project
7. De juiste projectleider/-manager
8. Projectmedewerker tevredenheid
9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project
10. Budgetbewaking
11. Beleid om externe human resources in te huren

In bijlage 1 is opgenomen hoe de kandidaat-kwaliteitscriteria zijn gedefinieerd, welke potentiële doelstellingen er zijn geformuleerd, welke ‘cards’ zijn gebruikt en op welke literatuur die zijn

gebaseerd. De volgorde van de criteria die hier is gebruikt is gerelateerd aan de veronderstelde samenhang tussen de kandidaat-kwaliteitscriteria; de meest verwante zijn bij elkaar geplaatst. Gericht op het hanteren van een logische volgorde tijdens de bespreking in de interviews, zodat de gedachtesprongen beperkt konden blijven.

## 4.2. Resultaten validatie kandidaat-kwaliteitscriteria

### *De case organisatie en respondenten*

De organisatie waar de student-onderzoeker gedurende de case study werkte is geselecteerd als case organisatie. Deze voldeed aan de vooraf gestelde eisen zoals geformuleerd in 3.5. Vervolgens zijn met behulp van een eerste en tweede informant, werkzaam bij de case organisatie, 9 respondenten uitgenodigd, waarvan 7 uiteindelijk beschikbaar en bereid waren voor een interview. Inclusief beide informanten. In deze selectie is rekening gehouden met de functieprofielen zoals beschreven in 3.5. In samenspraak met de informanten zijn respondenten geselecteerd die vanuit verschillende (functie-)perspectieven en afdelingen ervaring hebben met human resource allocatie in de multi-projectomgeving. Allereerst is een verkort proefinterview met de eerste informant gehouden waarin met name aandacht is geschonken aan de helderheid en begrijpelijkheid van de formulering, definities en potentiële doelstellingen van de (kandidaat-)kwaliteitscriteria, alsmede aan de vragenstructuur. Ongeveer de helft van de kwaliteitscriteria is op basis van de (volledige) vragenstructuur “naar werkelijkheid” besproken. Kort daarna is gestart met de eerste 2 interviews, en daarna is iedere week 1 interview afgenomen. In totaliteit hebben de (proef)interviews plaatsgevonden over een tijdsbestek van ongeveer 6 weken.

De respondenten hebben de volgende functies bij de case organisatie:

- Programmamanager
- Manager ICT portfolio
- Project (portfolio) manager
- Manager Business Change
- Domain lead
- Lead ICT (scrum) team
- Senior manager business unit

### *Verloop van de interviews*

Niet alle respondenten hadden zich ingelezen door middel van de vooraf verstuurd stukken. Dat zorgde er soms voor dat de student-onderzoeker meer uitleg moest geven over de strekking van een kwaliteitscriterium. Over het algemeen werden de kwaliteitscriteria, definities en potentiële doelstellingen goed begrepen. In enkele gevallen waren de definities niet duidelijk of werden de potentiële doelstellingen niet (letterlijk) herkend. Telkens was nadere uitleg door de student-onderzoeker voldoende of zorgde discussie over de definities en potentiële doelstellingen voor nuttig informatie over de relevantie. Over het algemeen is het goed gelukt om de vragenstructuur vast te houden en volledig te doorlopen, hoewel dit aanvankelijk enige verkenning vereiste van het verloop van de eerste interviews. Desalniettemin was er geen duidelijk verschil in de opbrengst van de resultaten van de 7 interviews.

Verder bleek het lastig om de interviews binnen 1,5 uur af te ronden. Vooraf is deze tijdsduur gecommuniceerd als maximum, maar in de praktijk bleek dit de norm te worden die enkele keren zelfs fors werd overschreden. De combinatie van 11 (interpreteerbare) criteria met een 4-ledige vragenstructuur per kwaliteitscriterium is hieraan inherent geweest. Verder werd meermaals

aangegeven dat de invalshoek op de allocatieproblematiek aanspoorde om “a prima vista” na te denken over de (daadwerkelijke) effectiviteit van en duidelijkheid over de allocatie in de praktijk. Tegenover de tijdrovende interviews staat dat er een rijk en diepgaand beeld is ontstaan van de relevantie van de criteria als ook van de interpretatie van de respondenten. Beide elementen zijn belangrijk voor de validiteit en daarmee de kwaliteit van het onderzoek. Bovendien kregen, ondanks de verstreken tijd, ook de laatst besproken criteria over het algemeen vergelijkbare aandacht van de respondenten als de eerst besproken criteria. Door in enkele interviews de volgorde van (de bespreking van de) criteria om te draaien is het eventuele effect van wisselende aandacht verder beperkt.

#### *Verloop van de transcriptie en codering*

Na elk interview is binnen 2 weken een transcript van de audio- en video-opname opgesteld en verstuurd naar de respondent ter beoordeling. Ieder transcript heeft betrekking op het interviewgedeelte vanaf de inhoudelijke bespreking van het eerste tot en met het laatste kwaliteitscriterium. De introductie en inleiding, inclusief de gelegenheid van de respondenten om hun functie en (relevante) ervaring te beschrijven, alsmede de afsluiting van de interviews zijn niet getranscribeerd. Omdat de transcripten vrijwel volledig letterlijk zijn getranscribeerd, is de respondenten gevraagd zich te richten op de juistheid van de eigen respons. Zij kregen dus gelegenheid om nuances of correcties toe te passen. Van de 7 transcripten zijn er 3 terugkoppelingen, echter zonder inhoudsrelevante wijzigingen. De interviewgegevens kunnen daarom worden gezien als een accurate, waarheidsgetrouwe weergave van de besproken onderwerpen.

Voorafgaand aan de codering zijn de transcripten herschikt naar het “niveau” van het kwaliteitscriterium zodat de daarbij horende respons van alle interviews bij elkaar kon worden gebracht. De criterium-gestuurde structuur van de interviews liet een dergelijke aanpak toe. De codering van de transcripten bestond vervolgens uit 3 stappen:

1. Markeren van tekstfragmenten naar argumentatie vóór en tegen de validatie van elk kwaliteitscriterium. Ofwel de argumentatie van de respondent of het kwaliteitscriterium respectievelijk wel of niet nuttig of verstandig is om in de praktijk te gebruiken bij de (besluitvorming over) allocatie. Daarbij is rekening gehouden met het bewaren van een ruime context rondom de argumentatie, rekening houdend met een eventuele doorselectie op (classificeerbare) zinsneden in stap 3. De gemarkeerde transcripten zijn opgenomen in bijlage 2.
2. Verplaatsen van de tekstfragmenten naar een data matrix (bijlage 3) met de argumentatie vóór en tegen (kolommen) versus de respondenten (rijen). Daarbij is ook rekening gehouden met het “kruislings” verplaatsen van argumentatie; bijvoorbeeld argumentatie van kwaliteitscriterium 6 die eigenlijk bij kwaliteitscriterium 2 hoort.
3. Classificeren van de tekstfragmenten naar validatiecategorieën conform de metaplan methodiek (bijlage 4). Hierbij is weer rekening gehouden met de classificatievoorwaarden van Merriam (2009). Daarbij zijn de tekstfragmenten verder geknipt naar zinsneden indien de tekstfragmenten na nadere bestudering meerdere validatiecategorieën bleken te vertegenwoordigen. Een validatiecategorie vertegenwoordigt, naar interpretatie van de student-onderzoeker, de achterliggende argumentatie van de diverse tekstfragmenten/zinsneden. Een validatiecategorie vóór validatie houdt in dat de onderliggende argumentatie de relevantie van het kwaliteitscriterium onderschrijft. Een validatiecategorie tegen validatie houdt in dat de onderliggende argumentatie de relevantie van het kwaliteitscriterium beperkt.



Er is gebruikt gemaakt van letterlijke in vivo codes. Hoewel de 2<sup>e</sup> stap ook kon worden overgeslagen, heeft de data matrix als administratief hulpmiddel gefungeerd ten behoeve van de metaplan classificatie. De data matrix bevat dan ook een ruime selectie van relevante argumentatie uit een transcriptverzameling van ongeveer 75.000 woorden. Zonder deze tussenstap konden nuttige gegevens eenvoudig worden gemist of vergeten. Door het volgen van deze 3 selectie- en coderingsstappen is de kans op het missen van relevante informatie klein. Deze stappen zijn in de methodologie in hoofdstuk 3 niet als zodanig beschreven, maar bleken wel van belang voor een gestructureerde en reproduceerbare vaststelling van (unieke) validatiecategorieën. Het draagt daarmee bij aan de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten.

### *Resultaten*

De meeste (kandidaat-)kwaliteitscriteria werden door de respondenten herkend als toegepast in de case organisatie en alle 11 kwaliteitscriteria werden in één of andere vorm beargumenteerd als relevant. Waar enkele criteria niet direct werden herkend als expliciet of bewust (in casu) toegepast, was er meestal toch een herkenning van impliciete of afgeleide toepassing. Bijvoorbeeld wanneer er over het kwaliteitscriterium geen beleid wordt geformuleerd, maar toch vanuit een (gezamenlijk) belang of professionele overweging van stakeholders wordt meegenomen in de besluitvorming. Doordat er separaat is gevraagd naar de persoonlijke mening over de relevantie, ongeacht de herkenning van toepassing door de case organisatie, is evenwel duidelijk geworden dat alle respondenten bij elk kwaliteitscriterium tenminste 1 argument hadden vóór de relevantie. De gebruikte vragenstructuur heeft (zoals beoogd) een goed onderscheid gemaakt tussen het ontbreken van in casu toepassing en de relevantie van een kwaliteitscriterium. Daarnaast zijn bijna alle (51) validatiecategorieën ontstaan uit de onderliggende argumentatie van meerdere respondenten; in slechts enkele gevallen is een validatiecategorie gebaseerd op de argumentatie van 1 respondent.

Onderstaande tabel (tabel 3) geeft een eerste indruk van de validiteit van de beoogde referentielijst door het aantal validatiecategorieën per kwaliteitscriterium weer te geven. Elk kwaliteitscriterium heeft 2 tot 5 validatiecategorieën vóór en 9 kwaliteitscriteria hebben 1 of 2 validatiecategorieën tegen validatie. Slechts 2 kwaliteitscriteria hebben enkel validatiecategorieën vóór validatie. In bijlage 5 zijn de validatiecategorieën per kwaliteitscriterium specifiek beschreven.

*Tabel 3 - Aantal validatiecategorieën per (kandidaat-)kwaliteitscriterium*

<b>Kwaliteitscriterium</b>	<b>Vóór</b>	<b>Tegen</b>
1. Project prioriteit bewaking	5*	1
2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project	4*	1
3. Volledige en continu geplande inzet capaciteit	2*	2
4. Afstemming tussen projecten faciliteren	4*	0
5. Balans tussen vaste teams en roulerende projectmedewerkers	3	2*
6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project	3*	1
7. De juiste projectleider/-manager	2	1
8. Projectmedewerker tevredenheid	4*	1
9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project	4*	1
10. Budgetbewaking	4*	0
11. Beleid om externe human resources in te huren	5	1

Hoewel het onderzoek gericht is op de validatie van kandidaat-kwaliteitscriteria in een generieke multi-projectomgeving, heeft de case typerende “domeinomgeving” een belangrijke rol gespeeld in de argumentatie onder die validatie. De multi-projectomgeving van de case organisatie kan worden

verdeeld in een *traditionele multi-projectomgeving* met overwegend langlopende, strategische projecten, en een *domeinomgeving* met overwegend kortlopende, tactische projecten. De domeinomgeving maakt gebruik van de Scrum methodiek als een populaire uitvoeringsvorm van Agile principes (Agile Manifesto). Typierend daarbij is het werken in (multidisciplinaire) teams toegewijd aan de uitvoering van projecten met een verwant thema of domein. De domeinomgeving vertegenwoordigt naar schatting van enkele respondenten zo'n 90% van het totale project portfolio. De resterende 10% betreft het portfolio gedeelte dat niet (effectief) in een domein kan worden georganiseerd en uitgevoerd. Uit de analyse van de argumentatie komt naar voren dat 8 van de 11 kandidaat-kwaliteitscriteria kunnen worden gezien als een verschijningsvorm van de vigerende Agile/Scrum principes (excl. 1 validatiecategorie tegen). Dit is weergegeven met de validatiecategorie "*Vast principe in het agile/scrum raamwerk (...)*". In tabel 3 zijn de kandidaat-kwaliteitscriteria met deze validatiecategorie gemarkeerd met een \*.

#### *Documentatie*

De respondenten noemden diverse (soorten) documenten die hun argumentatie over de relevantie van de kwaliteitscriteria mogelijk zouden kunnen onderschrijven of aanvullen. Hiermee zou een triangulatie van de interviews en eventueel een aanvulling op de argumentatie en validatiecategorieën mogelijk kunnen zijn. Er zijn geen aanvullende argumenten geconstateerd op basis van de documentatie, maar wel kon in een aantal gevallen de argumentatie van de respondenten worden onderschreven. Daarbij ging het om documenten over principes, governance en beleid, maar ook om werkdocumenten rondom de (keuze)verantwoording en monitoring van projecten. Het aanvullende documentonderzoek is ook gebruikt om in enkele gevallen de validatiecategorieën beter te formuleren doordat de argumentatie van de respondenten beter in context kon worden geplaatst. Maar het belangrijkste nut is het feit dat de argumentatie van de respondenten, en daarmee een aantal validatiecategorieën kon worden getrianguleerd, hetgeen de validiteit van de onderzoeksresultaten bevordert. Evenwel is deze meerwaarde beperkt; de door de documentatie onderschreven argumentatie werd telkens door tenminste 2 respondenten aangehaald. De triangulatie van deze "overlappende" argumentatie gaf op zich al voldoende waarborgen om daaruit validatiecategorieën te formuleren.

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

### 5.1. Discussie – reflectie

Literatuuronderzoek heeft een breed inzicht opgeleverd in (potentiële) kwaliteitsfactoren voor besluitvorming over human resource allocatie. Door de systematische benadering en uitvoering zijn de resultaten van het literatuuronderzoek bovendien goed te reproduceren, hetgeen een belangrijke bijdrage levert aan de validiteit en betrouwbaarheid van de classificatieresultaten. Naast het praktische voordeel van een gezamenlijk literatuuronderzoek kon iedere student-onderzoeker zijn kennis vergroten op een deelgebied, voorafgaand aan de classificatie van de kwaliteitsfactoren in de card sorting sessie. Het nadeel van deze verdeling was evenwel dat er discussie ontstond over de betekenis en daarmee de definiëring van de criteria, mede en juist doordat de kennis hierover verdeeld was. Dit gebeurde zowel tijdens de sessie als in de evaluatie en definiëring van de classificatieresultaten naderhand. Deze ervaring onderschrijft de uitdagingen van design science, maar ook de invloed van tijdsbeperkingen en de complexiteit van het onderzoeksgebied. Hoewel de validiteit van de classificatieresultaten hierdoor onder druk staat, heeft de gezamenlijke inspanning en ondersteuning door de studiebegeleider gezorgd voor een grondig en zorgvuldig ontwerp van een referentielijst van “kandidaat-kwaliteitscriteria”. Uit het literatuuronderzoek is ook gebleken dat de resultaten uit dit onderzoek een vernieuwende bijdrage zijn aan het onderzoeksgebied.

Waar de vaste vragenstructuur bij de eerste interviews niet geheel consequent per criterium werd toegepast, gebeurde dat wel bij de daarop volgende interviews. Ondanks deze opstartproblemen bleek de opbrengst van nuttige gegevens c.q. argumentatie per interview (verrassend) gelijkwaardig. Opvallend is ook dat deze argumentatie meer dan verwacht was besloten in de beantwoording van de vragen die niet specifiek gericht waren op het nut van de kwaliteitscriteria. Zowel de structuur als de opbouw van de vragen, en waar nodig een aantal “probing questions”, hebben gezorgd voor een royale verzameling van argumentatie onder de validiteit van de kwaliteitscriteria. Het afronden en versturen van de transcripten binnen 2 weken na elk interview heeft voorts gezorgd voor een gedisciplineerde gegevensverzameling en -controle. Het ontbreken van inhoudelijke aanmerkingen van de respondenten op de transcripten heeft (in theorie) een positief effect op de validiteit en betrouwbaarheid van de interviewresultaten. Tegelijkertijd valt te discussiëren over de bijdrage van dit positieve effect, omdat het niet waarschijnlijk lijkt dat de respondenten de transcripten uitvoerig hebben doorgenomen en overwogen. In 4 van de 7 gevallen is geen enkele terugkoppeling ontvangen.

Zoals blijkt uit de prominent aanwezige validatiecategorie “*Vast principe in het agile/scrum raamwerk (...)*” is het reëel om te veronderstellen dat de case typische domeinomgeving een stempel heeft gedrukt op de argumenten onder de validatie. Een andere organisatie waarbij nadruk juist ligt op de traditionele multi-projectomgeving zal mogelijk afwijkende argumentatie opleveren of zelfs een ander beeld geven van de (algemene) validiteit van de kwaliteitscriteria. Of dit aspect de externe validiteit van het onderzoek beperkt is echter de vraag. Het is namelijk eveneens reëel om te veronderstellen dat de relevantie van de kwaliteitscriteria het type multi-projectomgeving overstijgt. Dit heeft te maken met de kennis en ervaring van de meeste respondenten vanuit de fase waarin de traditionele projectomgeving nog dominant was in de case organisatie. Daarnaast mag op basis van de achtergrond van de respondenten worden aangenomen dat hun kennis en ervaring en dus argumentatie verder reikt dan de omstandigheden bij de case organisatie. Hierdoor ontstaat het beeld dat de relevantie van de kwaliteitscriteria breed wordt gedragen. Dit wordt nog eens bevestigd door het feit dat bijna alle validatiecategorieën door meerdere respondenten zijn beargumenteerd. Hoewel het vermoeden evenwel achterblijft van een

(modererende) invloed van de Agile/Scrum principes op de argumentatie van de respondenten, valt dit buiten de scope van dit onderzoek en de conclusies over de validatieresultaten. Wel wordt hieraan aandacht besteed in de aanbevelingen voor de praktijk en nader onderzoek (hoofdstuk 5).

Tenslotte kwamen nog enkele (andere) beperkingen van de kwaliteit van de onderzoeksresultaten naar voren vanuit de gegevensverzameling en -analyse:

- Tijdens de interviews bleek dat het onderscheid tussen de (geïnterpreteerde) betekenis van de kandidaat-kwaliteitscriteria in enkele gevallen niet makkelijk te maken was door de respondenten. Dit kwam met name naar voren bij criterium 2 en 3 inzake de inzet van capaciteit, en 6 en 7 inzake de kwaliteit van projectmedewerkers en projectmanagers. In het eerste geval was dit probleem uiteindelijk beperkt, hetgeen blijkt uit de (alsnog) verschillende validatiecategorieën per criterium. In het tweede geval waren de validatiecategorieën grotendeels gelijkwaardig en werd er door de respondenten bij criterium 7 ook vaak verwezen naar argumentatie van 6 en vice versa. Het ontbreken van duidelijk onderscheid in de ogen van de respondenten is een indicatie dat kwaliteitscriterium 6 en 7 (teveel) op elkaar lijken en dus tijdens de card sorting sessie niet voldoende specifiek zijn geclassificeerd. Hoewel de bestudeerde literatuur dit onderscheid wel duidelijk lijkt te maken, is het de vraag of het maken van dit onderscheid als “constructen” in het validatietraject verstandig en nuttig is. Een oplossing kan zijn om de kwaliteitscriteria specifieker te formuleren, door daarvoor bijvoorbeeld door een bepaalde eigenschap van de projectmanager te gebruiken.
- In lijn met voornoemde constatering bleek kwaliteitscriterium 9 relatief veel ruimte te laten voor interpretatie en invulling door de respondenten. Het omvat dan ook 3 verschillende onderdelen/constructen, die in zekere zin gezamenlijk te bestempelen zijn als de sociale dimensie van allocatiekwaliteit. Een verdere onderverdeling van dit kwaliteitscriterium had waarschijnlijk geresulteerd in (aanvullende) nuances in de argumentatie vóór en/of tegen het kwaliteitscriterium. Ook deze constatering lijkt geen afbreuk te doen aan de relevantie van het kwaliteitscriterium (als geheel), maar een onderverdeling had kunnen leiden tot andere validatieresultaten (per construct). De huidige validatieresultaten maken niet duidelijk of er daadwerkelijk sprake is van een onderscheid in de relevantie per construct, hetgeen had kunnen bijdragen aan de praktische relevantie van de resultaten.

## 5.2. Conclusies

Dit onderzoek heeft als primaire doelstelling een referentielijst met kwaliteitscriteria te ontwerpen en te valideren zodat die kan worden toegepast voor een effectieve allocatie van human resources in een multi-projectomgeving. Dit is op een wetenschappelijk verantwoorde manier gedaan door 3 onderzoeksvragen één voor één te beantwoorden. Deze onderzoeksvragen vormen de stappen naar de validatie van die kwaliteitscriteria door i) (potentiële) kwaliteitsfactoren in de literatuur te signaleren, ii) deze op basis van een wetenschappelijk geijkte methode te classificeren naar (kandidaat-)kwaliteitscriteria en iii) deze in een case study op basis van relevantie in een echte multi-projectomgeving te valideren.

Deze stappen hebben een referentielijst voortgebracht met 11 gevalideerde kwaliteitscriteria die, al dan niet met inachtneming van enkele kanttekeningen, kunnen worden toegepast in de praktijk. Ten grondslag aan die praktische relevantie ligt de argumentatie van de respondenten in de vorm van validatiecategorieën. Deze validatiecategorieën komen voort uit een case study waarin 7 experts zijn geïnterviewd en een aanvullend documentenonderzoek is gedaan. In enkele gevallen kwamen uit het documentonderzoek bevestigingen van de argumenten van de respondenten. Er werden daarbij geen argumenten gevonden die aanleiding gaven tot het formuleren van een (extra) validatiecategorie.

Over het algemeen wordt de relevantie van de kwaliteitscriteria breed bedragen door de respondenten. Van de 11 kwaliteitscriteria zijn er 2 enkel voorzien van validatiecategorieën vóór de relevantie van het kwaliteitscriterium (nummer 4 en 10). Het is voor organisaties aan te raden om deze kwaliteitscriteria toe te passen bij de besluitvorming over de allocatie. Ze kunnen daarmee worden beschouwd als valide, aangezien er geen duidelijke argumenten zijn aangetroffen om deze criteria niet toe te passen. De andere 9 kwaliteitscriteria zijn eveneens te beschouwen als valide, maar daarbij moet rekening gehouden worden met 1 of enkele kanttekeningen die door 1 of meerdere respondenten werd genoemd. Bij deze kandidaat-kwaliteitscriteria zijn er redenen, die te ontlenen zijn aan de tegen-validatiecategorieën, om terughoudend te zijn bij de toepassing bij de besluitvorming over de allocatie.

Geen van deze kanttekeningen is echter te beschouwen als argumentatie dat een kwaliteitscriterium niet relevant is; de algemene relevantie blijft telkens onderkend op basis van 1 of meer validatiecategorieën die in één of andere (onderliggende) vorm zijn beargumenteerd. Voor elk van deze kwaliteitscriteria geldt namelijk dat er 2 tot 5 validatiecategorieën vóór de relevantie zijn geformuleerd, tegenover 1 of 2 validatiecategorieën tegen. Hoewel er uit deze verhouding op zich geen conclusies kunnen worden getrokken over de “mate van relevantie”, is het aannemelijk dat ook deze kwaliteitscriteria in veel praktijksituaties nuttig zijn om toe te passen bij de allocatie. Over de wijze waarop er rekening mee moet worden gehouden wordt in het volgende hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan.

### 5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Zoals eerder beschreven hebben 2 van de 11 kwaliteitscriteria alleen validatiecategorieën toegewezen gekregen vóór hun praktische relevantie en toepassing. Daarbij werden er door de respondenten dus geen bezwaren genoemd voor het toepassen van de kwaliteitscriteria als een besluitinstrument voor human resource allocatie. Het verdient daarmee aanbeveling om deze 2 kwaliteitscriteria toe te passen bij de besluitvorming over human resource allocatie in de multi-project omgeving:

#### 4. Afstemming tussen projecten faciliteren

##### 10. Budgetbewaking

Bij de 9 overige kandidaat-kwaliteitscriteria was er ook sprake van één of 2 kanttekeningen, ofwel validatiecategorieën tegen de praktische relevantie en toepassing. Hoewel hierbij telkens overwegend sprake is van “positieve” argumentatie, moeten deze kwaliteitscriteria onder voorwaarden en wellicht alleen onder specifieke omstandigheden worden toegepast. Welke voorwaarden en omstandigheden dat zijn wordt, op grond van de onderliggende argumentatie van de “negatieve” validatiecategorieën, hieronder weergegeven:

##### 1. Project prioriteit bewaking

De subjectiviteit van stakeholders over de waarde, en de vaak daarop gebaseerde prioriteit van projecten kan ervoor zorgen dat het alloceren op basis van project prioriteit een eigen leven gaat leiden. Zo kunnen andere, mogelijk socio-technische factoren zorgen voor een overschatte of juist onderschatte waarde van projecten. Het onderliggende doel van de prioritering om (strategische) waarde van projecten te maximaliseren kan daardoor worden gemist. Bij de toepassing van dit kwaliteitscriterium is het verstandig om eerst een duidelijk en wellicht wetenschappelijk geijkt waarderingsmodel te hanteren.

##### 2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project

Het variëren in de capaciteit per fase van het project kan zorgen voor onrust en vertraging in de voortgang wanneer (nieuwe) projectmedewerkers aan elkaar moeten wennen. Het is daarom verstandig om rotatie van projectmedewerkers in projectteams te beperken en, om toch in te spelen op over- of ondercapaciteit, de bijdrage van vaste projectmedewerkers aan projecten te laten variëren. Het gebruik maken van vaste, maar multidisciplinaire teams is daarbij een goed uitgangspunt.

##### 3. Volledige en continu geplande inzet capaciteit

De (benodigde) flexibiliteit van projectteams kan onder druk komen te staan bij een te rigide planning. Ook kan er hierdoor overbelasting van de projectmedewerkers ontstaan, waardoor uiteindelijk project vertraging kan ontstaan of beperkingen in de kwaliteit van de projectresultaten. Er moet rekening gehouden worden met de verschillende verplichtingen en werkzaamheden van projectmedewerkers door een buffer in te calculeren in de planning.

##### 5. Balans tussen vaste teams en roulerende project medewerkers

Hier geldt dezelfde kanttekening als bij kwaliteitscriterium 2; een teveel aan rotatie van projectmedewerkers kan zorgen voor onrust en vertraging door de tijd die nodig is voor gewenning. Hoewel het belang van rotatie juist wordt onderkend door de wisselende capaciteitsbehoefte in projectfasen, is het verstandig om zoveel mogelijk vastigheid te creëren in de projectteams. Dit is

voorts weer een belangrijk Agile/Scrum principe, gericht op vaste (multidisciplinaire) teams die langere tijd projecten uitvoeren op basis van een thema of domein.

#### **6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project (en)**

##### **7. De juiste projectleider/-manager**

Het wordt gezien als verstandig om rekening te houden met ambities van projectmedewerkers (waaronder projectleiders) en hun ontwikkelmogelijkheden. Dit kan op de langere termijn voordelen opleveren voor de (continuïteit van de) organisatie. Het betekent evenwel dat de kwaliteit van de projectmedewerker niet direct aansluit op een snel projectresultaat en/of de gewenste kwaliteitsdoelstellingen. Om dit effect te beperken is het ook mogelijk om minder ervaren projectmedewerkers en ervaren projectmedewerkers te combineren en daarvoor de aanvullende kosten voor lief te nemen.

##### **8. Projectmedewerker tevredenheid**

Bij de toepassing van dit kwaliteitscriterium moet rekening gehouden worden met de doelstellingen van het project en de (beperkte) mogelijkheden om daarvan af te wijken. Teveel focus op tevredenheid kan afleiden van deze doelstellingen. Het kan helpen om van te voren duidelijk te maken wat projectmedewerkers kunnen verwachten van de werkzaamheden in het project. Ook kan het toepassen van open en regelmatige communicatie over de tevredenheid bijdragen aan de beperking van “oplopende frustraties”.

##### **9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project**

Een teveel aan vertrouwen in projectmedewerkers (waaronder projectleiders) kan er toe leiden dat projectdoelstellingen niet worden behaald of dat projecten zelfs volledig falen, door onkunde of overbelasting. Door het teveel aan vertrouwen kan dit onopgemerkt gedurende een langere periode ontstaan, met veel (financiële) schade als gevolg. De oplossingsrichting ligt in hetzelfde kwaliteitscriterium en is gelegen in het optimaliseren van de communicatie tijdens het project.

##### **11. Beleid om externe human resources in te huren**

Hoewel een dergelijk beleid wordt gezien als nuttig, kan het ook zorgen voor geforceerde keuzes die los staan van de projectdoelstellingen. Het beleid wordt dan een doel op zich. Bij de toepassing van dit kwaliteitscriterium moet rekening worden gehouden met flexibel beleid en ruimte om keuze voor wel of geen inhuur af te stemmen op de projectdoelstellingen.

#### *Agile/Scrum principes en de referentielijst*

Hoewel elk kwaliteitscriterium ongeacht het type multi-projectomgeving nuttig is gebleken voor het nemen van allocatiebeslissingen, lijken de onderzoeksresultaten te impliceren dat 8 van de 11 kwaliteitscriteria een bevestiging zijn van de relevantie van de Agile/Scrum principes die de case organisatie hanteert in de (dominante) domeinomgeving. Er lijkt een overeenkomst te zijn tussen de rationale achter die principes en achter de relevantie van de kwaliteitscriteria. Daarmee kan voorzichtig worden geconcludeerd dat de praktische validiteit van de meeste kwaliteitscriteria ook is gefundeerd op een reeds sinds lange tijd bestaande, en een praktisch bewezen projectmanagement filosofie. Door de onderzoeksresultaten daarmee te combineren kunnen projectmanagers de referentielijst gebruiken om een bewuste(re) afweging te maken om de Agile/Scrum principes wel of juist niet in de projectomgeving te integreren.

## 5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

In paragraaf 5.1 zijn diverse beperkingen beschreven ten aanzien van onderhavig onderzoek die het startpunt kunnen zijn voor verder onderzoek. Maar ook zijn er aanbevelingen te bedenken op grond van een aantal interessante bevindingen die eerder in dit hoofdstuk aan bod zijn gekomen. De belangrijkste aanbevelingen zijn de volgende:

### *Single case*

Er is gebruik gemaakt van een single case study. De onderzoeksresultaten zijn daardoor beperkt te generaliseren maar bieden een goed uitgangspunt voor een multiple case study. Hiervoor kunnen de resultaten van de 4 student-onderzoekers worden gebruikt, echter moet daarbij rekening gehouden worden met verschillen in de uitvoering van de single case studies. Onderhavig onderzoek richt zich op de onderliggende argumentatie bij de praktische relevantie van “ontworpen” kwaliteitscriteria. Het verdient daarbij aanbeveling om rekening te houden met de tijdsduur en eventueel de vragenstructuur van de interviews versus de gewenste diepgang van context en fenomeen dat wordt onderzocht. Het is immers een uitdaging gebleken om deze verhouding praktisch uitvoerbaar te houden. Als vervolgstap op een multi case study kunnen studies zich richten op de constructvaliditeit van de validatiecategorïeën of een meer statistische analyse van hun generaliseerbaarheid. In beide gevallen zou een survey geschikt kunnen zijn.

### *Abstractieniveau van de kwaliteitscriteria en hun definities*

Uit de interviews bleek dat het abstractieniveau en de onderlinge overeenkomsten van de kwaliteitscriteria soms onduidelijkheid opleverde over de (unieke) strekking daarvan. Dit lag in de lijn der verwachting als een risicofactor van design science en classificatie. De door de student-onderzoekers geformuleerde “potentiële doelstellingen” waren bedoeld om deze onduidelijkheid te beperken. Uit de interviewresultaten kwam evenwel naar voren dat er tussen de respondenten veel gelijksoortige, op deze potentiële doelstellingen gelijkende argumentatie was te vinden. Dit kan wijzen op onbedoelde sturing van de argumentatie. Hoewel er tijdens de interview expliciet is gevraagd naar de helderheid van ieder kwaliteitscriterium, is het ook niet ondenkbaar dat respondenten hierop sociaal wenselijk bevestigend antwoordden. Deze problematiek nodigt uit om nader onderzoek te doen naar de divergentie van de (definities van de) kwaliteitscriteria. Het is tevens mogelijk om vanuit een Grounded Theory benadering kwaliteitscriteria te onttrekken aan een praktijkonderzoek. Daarbij kan eventueel worden bekeken of en in hoeverre de in onderhavig onderzoek gebruikte “potentiële doelstellingen” invloed hebben gehad op de argumentatie van de respondenten.

### *Type multi-projectomgeving*

Uit de resultaten van de case study blijkt een op Agile/Scrum principes gebaseerde domeinomgeving dominant te zijn boven een “traditionele” multi-projectomgeving. De case organisatie is ingericht om de traditionele, vaak strategische projecten te faciliteren wanneer dit buiten scope valt van de domeinteam. Dit type projecten is veel minder in aantal dan de (kleinere) projecten die in de domeinomgeving worden behandeld. De domeinomgeving richt zich grofweg op het thematisch en kortcyclisch bedienen van business behoeften. In de methodologie is geen rekening gehouden met het onderscheid tussen, en dus ook niet met de samenhang van de verschillende soorten multi-projectomgeving. De meeste respondenten hebben ervaring met beide typen projectomgevingen, maar uit de resultaten blijkt (logischerwijs) dat de voorbeelden overwegend zijn gericht op domeinomgeving. Het verschil in type projectomgeving lijkt evenwel weinig invloed te hebben op de relevantie van de kandidaat-kwaliteitscriteria, hetgeen impliceert dat de Agile/Scrum principes veel “sterke punten” hebben overgenomen van de traditionele projectomgeving. Het abstractieniveau



van de kandidaat-kwaliteitscriteria is hieraan mogelijk inherent. Dit en soortgelijke invalshoeken zijn in deze context interessant voor vervolgonderzoek over de invloed van het type multi-projectomgeving op de relevantie van de kwaliteitscriteria.

#### *Toepassing kwaliteitscriteria*

Een ambitieus maar nuttig, en waarschijnlijk voor de praktijk noodzakelijk verder onderzoek is gelegen in de praktische toepassing van de (gevalideerde) kwaliteitscriteria. Waar in onderhavig onderzoek is vastgesteld of en waarom de kwaliteitscriteria nuttig zijn, zou een tweede centrale vraag kunnen zijn hoe en onder welke omstandigheden deze effectief kunnen worden toegepast. Uit de transcripten blijkt reeds veel informatie over deze wijze van toepassing, met name vanuit het gebruik van de Scrum methode. Maar de effectiviteit van die toepassing was niet altijd duidelijk of overtuigend voor de respondenten. Dit kwam met name naar voren bij project prioriteit bewaking, waarbij de invulling van waarde en prioriteit vaak ter discussie staat. Ook kwam naar voren dat het lastig is om op een strategisch niveau de verschillende projecten en portfolio's met elkaar uit te lijnen. De literatuur bevestigt dit uitvoeringsprobleem. In verder onderzoek naar toepassingsmogelijkheden kan ook worden gekeken naar de invloed van heuristieken en algoritmes, geautomatiseerde besluitvorming versus de gedecentraliseerde besluitvorming door operationele afdelingen. Waar de literatuur veel informatie verschaft over toepassingsmogelijkheden en weinig informatie verschaft over de rationale van de "parameters", kan onderhavig onderzoek een eerste stap zijn om die twee thema's met elkaar te verbinden.

## Referenties

- Achterkamp, M. C., & Vos, J. F. J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis. *International journal of project management*, 26(7), 749-757. doi:10.1016/j.ijproman.2007.10.001
- Albert, M., Balve, P., & Spang, K. (2017). Evaluation of project success: a structured literature review. *International journal of managing projects in business*, 10(4), 796-821. doi:10.1108/IJMPB-01-2017-0004
- Ang, K. C. S., Sankaran, S., & Killen, C. P. (2016). 'Value for Whom, by Whom': Investigating Value Constructs in Non-Profit Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3, 5038. doi:10.5130/pmrp.v3i0.5038
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International journal of project management*, 17(6), 337-342. doi:10.1016/s0263-7863(98)00069-6
- Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of cleaner production*, 242, 118402. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118402
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International journal of project management*, 31(6), 830-846. doi:10.1016/j.ijproman.2012.11.006
- Beşikci, U., Bilge, Ü., & Ulusoy, G. (2013). Resource dedication problem in a multi-project environment. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 25(1), 206-229. doi:10.1007/s10696-012-9140-9
- Cheshmberah, M. (2020). Projects portfolio determination based on key stakeholders' expectations and requirements: Evidence from public university projects. *Journal of project management (Growing Science)*, 5(2), 139-150. doi:10.5267/j.jpms.2019.10.001
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201. doi:10.1016/j.ijproman.2013.02.006
- Davis, K. (2017). An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International journal of project management*, 35(4), 604-617. doi:10.1016/j.ijproman.2017.02.004
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International journal of project management*, 21(6), 403-409. doi:10.1016/s0263-7863(02)00113-8
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What is quality? An integrative framework of processes and states. *Journal of marketing*, 76(4), 1-23.
- Hendriks, M. H. A., Voeten, B., & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International journal of project management*, 17(3), 181-188. doi:10.1016/S0263-7863(98)00026-X
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International journal of project management*, 28(8), 818-831. doi:10.1016/j.ijproman.2010.07.002
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International journal of project management*, 28(8), 807-817. doi:10.1016/j.ijproman.2010.06.007
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International journal of managing projects in business*, 5(4), 757-775. doi:10.1108/17538371211269040
- Pennypacker, J. S., & Dye, L. D. (2002). *Project portfolio management and managing multiple projects: two sides of the same coin*. New York: Marcel Dekker.

- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International journal of managing projects in business*, 11(2), 527-547. doi:10.1108/ijmpb-09-2017-0107
- Ponsteen, A., & Kusters, R. J. (2015). Classification of human and automated resource allocation approaches in multi-project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 165-173.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long range planning*, 34(6), 699-725. doi:10.1016/s0024-6301(01)00097-8
- Ang, K. C. S., Sankaran, S., & Killen, C. P. (2016). 'Value for Whom, by Whom': Investigating Value Constructs in Non-Profit Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3, 5038. doi:10.5130/pmrp.v3i0.5038
- Bahadorestani, A., Naderpajouh, N., & Sadiq, R. (2020). Planning for sustainable stakeholder engagement based on the assessment of conflicting interests in projects. *Journal of cleaner production*, 242, 118402. doi:10.1016/j.jclepro.2019.118402
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International journal of project management*, 31(6), 830-846. doi:10.1016/j.ijproman.2012.11.006
- Beşikci, U., Bilge, Ü., & Ulusoy, G. (2013). Resource dedication problem in a multi-project environment. *Flexible Services and Manufacturing Journal*, 25(1), 206-229. doi:10.1007/s10696-012-9140-9
- Cheshmberah, M. (2020). Projects portfolio determination based on key stakeholders' expectations and requirements: Evidence from public university projects. *Journal of project management (Growing Science)*, 5(2), 139-150. doi:10.5267/j.jpjm.2019.10.001
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201. doi:10.1016/j.ijproman.2013.02.006
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International journal of project management*, 21(6), 403-409. doi:10.1016/s0263-7863(02)00113-8
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge university press.
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What is quality? An integrative framework of processes and states. *Journal of marketing*, 76(4), 1-23.
- Hendriks, M. H. A., Voeten, B., & Kroep, L. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment: Resource capacity allocation and project portfolio planning in practice. *International journal of project management*, 17(3), 181-188. doi:10.1016/S0263-7863(98)00026-X
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International journal of project management*, 28(8), 818-831. doi:10.1016/j.ijproman.2010.07.002
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International journal of project management*, 28(8), 807-817. doi:10.1016/j.ijproman.2010.06.007
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects. *International journal of managing projects in business*, 5(4), 757-775. doi:10.1108/17538371211269040
- Pennypacker, J. S., & Dye, L. D. (2002). *Project portfolio management and managing multiple projects: two sides of the same coin*: New York: Marcel Dekker.
- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International journal of managing projects in business*, 11(2), 527-547. doi:10.1108/ijmpb-09-2017-0107

- Ponsteen, A., & Kusters, R. J. (2015). Classification of human and automated resource allocation approaches in multi-project management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 194, 165-173.
- Bussolon, S. (2009). Card sorting, category validity, and contextual navigation. *Journal of Information Architecture*, 1(2).
- Fincher, S., & Tenenberg, J. (2005). Making sense of card sorting data. *Expert systems*, 22(3), 89-93. doi:10.1111/j.1468-0394.2005.00299.x
- Hevner, March, Park, & Ram. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS quarterly*, 28(1), 75-105. doi:10.2307/25148625
- Howard, M. S. (1996). Quality of group decision support systems: A comparison between GDSS and traditional group approaches for decision tasks.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative Research* (Vol. 4th edition): John Wiley & Sons Inc.
- Papalambros, P. Y. (2015). Design Science: Why, What and How. *Design Science*, 1. doi:10.1017/dsj.2015.1
- Paul, C. L. (2008). A modified delphi approach to a new card sorting methodology. *Journal of Usability studies*, 4(1), 7-30.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2014). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77. doi:10.2753/MIS0742-1222240302
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for Business Students* (Vol. 8): Pearson Education.
- Wood, J. R., & Wood, L. E. (2008). Card sorting: current practices and beyond. *Journal of Usability studies*, 4(1), 1-6.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. (Vol. 6): Sage Publications Inc.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*: Cambridge university press.
- Jonas, D. (2010). Empowering project portfolio managers: How management involvement impacts project portfolio management performance. *International journal of project management*, 28(8), 818-831. doi:10.1016/j.ijproman.2010.07.002
- Krusenvik, L. (2016). *Using Case Studies as a Scientific Method: Advantages and Disadvantages*.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*.
- Meskendahl, S. (2010). The influence of business strategy on project portfolio management and its success — A conceptual framework. *International journal of project management*, 28(8), 807-817. doi:10.1016/j.ijproman.2010.06.007
- Pollack, J., Helm, J., & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International journal of managing projects in business*, 11(2), 527-547. doi:10.1108/ijmpb-09-2017-0107
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for Business Students* (Vol. 8): Pearson Education.
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. (Vol. 6): Sage Publications Inc.

## Bijlagen

## Bijlage 1 - kwaliteitsfactoren naar kandidaat-kwaliteitscriteria

### 1. Project prioriteit bewaking

Definitie:

Human resources worden gealloceerd overeenkomstig de afgesproken prioritering van projecten. Met (onder andere) als doel dat bij conflicterende aanvragen het project met een hogere prioriteit de benodigde resources krijgt vóór een project met een lagere prioriteit.

Owned cards:

19	When you are good at the game	(Eskerod, 1996)
41	Time	(Davis, 2014)
133	Minimizing deviation from set goals	(Marasović, Tadić, & Kalinić, 2019)
140	Completion date	(Lee & Miller, 2004)
144	Project duration	
148	Priority setting and resource re-allocation.	(Engwall & Jerbrant, 2003)
162	Minimize project or portfolio delay (tardiness)	(Browning & Yassine, 2010)
163	Minimize average project delay	
164	Minimize total lateness or lateness penalty	
168	Are resources assigned to the highest priority projects?	(Dye & Pennypacker, 2000)

### 2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project

Definitie:

Human resources worden gealloceerd in lijn met de behoefte aan resources per fase van het project. Met (onder andere) als doel ongewenste vertragingen van het project en overvraging van de projectmedewerkers te voorkomen.

Owned cards:

64	Phase of the work within the project	(Bartoska & Subrt, 2012)
132	Staff workload	(Marasović et al., 2019)

### 3. Volledige en continu geplande inzet capaciteit

Definitie:

Human resources worden gealloceerd gericht op het volledig en ononderbroken benutten van (projectmedewerker-)capaciteit. Met (o.a.) als doel het beperken van arbeidskosten.

Owned cards

169	Are project resources being fully utilized?	(Schnetler, Steyn, & Van Staden, 2015)
156	Wasted labor costs	(Laslo & Goldberg, 2008)
154	Minimization of direct labor costs (objective function b):	
130	Achieve the lowest cost	(Gang, Xu, & Xu, 2013)

### 4. Afstemming tussen projecten faciliteren

Definitie:

Human resources worden gealloceerd in afstemming met de project overstijgende resource planning. Met (onder andere) als doel het snel kunnen inzetten van beschikbare resources en het voorkomen van vertraging doordat projecten op elkaar moeten wachten.

Owned cards

166	Minimize the cost of delay	(Browning & Yassine, 2010)
120	Deadlines	(Blichfeldt & Eskerod, 2008)

24	Some projects can run simultaneously on the site	(Rostiyanti, Koesalamwardi, & Winata, 2019)
5	Many portfolio selection techniques do not consider the time-dependent resource requirements of projects.	(Archer & Ghasemzadeh, 1999)

## 5. Balans tussen vaste teams en roulerende projectmedewerkers

Definitie:

Human resources worden gealloceerd waarbij de inzet van vaste (kern)teams en roulerende projectmedewerkers in balans is. Met (o.a.) als doel uitwisseling van kennis en verbetering van de performance van het project portfolio.

Owned cards:

8	Inter-project process	(Bathallath, Smedberg, & Kjellin, 2016)
9	Sharing scarce resources among multiple projects will probably result in an overall cost saving.	
10	Resource-resource interaction: is about sharing resources among projects to optimize organizational performance and gain economic advantages.	
11	The human resource allocation problems regarding perspectives on multi-disciplinarity.	(Borštnar & Pucihar, 2014)
12	The productivity of employees working on different projects concurrently is difficult to assess.	
167	Maximize resource levelling	(Browning & Yassine, 2010)

## 6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project

Definitie:

Human resources worden gealloceerd waarbij de kwaliteit van de projectmedewerkers past bij de eigenschappen van het project. Met (onder andere) als doel binnen het projectteam te beschikken over de juiste kennis en vaardigheden die op enig moment worden vereist.

Owned cards:

16	Resource shortage in general. Experts suffer from resource shortage but the other staff are involved in project work only occasionally.	(Elonen & Artto, 2003)
141	Quality.	(Lee & Miller, 2004)
165	Minimize overall project cost.	(Browning & Yassine, 2010)

## 7. De juiste projectleider/-manager

Definitie:

Human resources worden gealloceerd rekening houdend met (bij het project passende) ervaring en managementvaardigheden van projectleiders. Met (onder andere) als doel om projectmedewerkers te motiveren en focus te houden op de voortgang en doelstellingen van het project.

Owned cards:

46	A project manager competencies and focus	(Davis, 2014)
79	Good project management and Leadership	(Abdul-Rahman, Mohd-Rahim, & Chen, 2012)
115	Deficient management by project managers	(Lesca & Caron-Fasan, 2008)

## 8. Projectmedewerker tevredenheid

Definitie:

Human resources worden gealloceerd waarbij de tevredenheid van de projectmedewerker wordt geoptimaliseerd. Met (onder andere) als doel motivatie en zelfontplooiing van medewerkers te bevorderen.

Owned cards

No	Specification	Source
43	Stakeholder satisfaction (quality)	(Davis, 2014)
121	Increase selfrealisation and selfrespect of staff members	(Blichfeldt & Eskerod, 2008)
122	Welfare of the project members	(Delisle, 2020)
132	Staff workload	(Marasović et al., 2019)
B		
145	employee satisfaction	(Borštnar & Pucihar, 2014)
36	Value of personal reward	(Killen, Sankaran, & Ang, 2016)

## 9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project

Definitie:

Human resources worden gealloceerd rekening houdend met het bevorderen van goede samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project. Met (onder andere) als doel een efficiënte en effectieve werkomgeving te creëren en ongewenste vertragingen te voorkomen.

Owned cards:

40	Cooperation/collaboration/consultation/	(Davis, 2014)
66	Overall team performance	(Schnetler et al., 2015)
67	Quality of communication	
68	Collaboration amongst team members	
69	Trust between team members	
78	Effective lines of communication	(Abdul-Rahman et al., 2012)
111	Absence of the will necessary to get the project underway	(Lesca & Caron-Fasan, 2008)
147	Collaboration aspect	(Borštnar & Pucihar, 2014)

## 10. Budgetbewaking

Definitie:

Human resources worden gealloceerd waarbij de afgesproken budgetten niet overschreden worden. Met (onder andere) als doel budgetbewaking en inzicht in de ontwikkeling van het budget.

Owned cards

No	Specification	Source
45	Cost/ budget	(Davis, 2014)
116	An insufficient budget	(Lesca & Caron-Fasan, 2008)
146	Financial management	(Borštnar & Pucihar, 2014)

## 11. Beleid om extra externe human resources in te huren

Definitie:

Human resources worden gealloceerd waarbij het beleid omtrent het aantrekken van externe human resources wordt meegewogen. Met (onder andere) als doel interne resources volledig te benutten en tijdig te constateren dat externe inhuur nodig is.

Owned cards

157	Manpower expansion expenses	(Laslo & Goldberg, 2008)
158	Losses averted from precipitous outsourcing	



170	The outsourcing does not threaten the utilization of in-house resources	(Dye & Pennypacker, 2000)
142	Delays to hire new employees	(Lee & Miller, 2004)

## Referenties

- Abdul-Rahman, H., Mohd-Rahim, F. A., & Chen, W. (2012). Reducing failures in software development projects: effectiveness of risk mitigation strategies. *Journal of risk research*, 15(4), 417-433. doi:10.1080/13669877.2011.634520
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 17(4), 207-216. doi:https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00032-5
- Bartoska, J., & Subrt, T. (2012). The effect of human agent in project management. *Central European journal of operations research*, 20(3), 369-382. doi:10.1007/s10100-011-0209-4
- Bathallath, S., Smedberg, Å., & Kjellin, H. (2016). Managing project interdependencies in IT/IS project portfolios: a review of managerial issues. *International journal of information systems and project management*, 4(1), 67-82.
- Blichfeldt, B. S., & Eskerod, P. (2008). Project portfolio management – There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management* 26, 357–365.
- Borštnar, M. K., & Pucihar, A. (2014). Impacts of the Implementation of a Project Management Information System – a Case Study of a Small R&D Company. *Organizacija*, 47(1), 14-23. doi:10.2478/orga-2014-0002
- Browning, T. R., & Yassine, A. A. (2010). Resource-constrained multi-project scheduling: Priority rule performance revisited. *International Journal of Production Economics*, 126(2), 212-228. doi:10.1016/j.ijpe.2010.03.009
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 189-201. doi:10.1016/j.ijproman.2013.02.006
- Delisle, J. (2020). Working time in multi-project settings: How project workers manage work overload. *International Journal of Project Management*, Available online 14 June 2020, https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.1004.1001.
- Dye, L. D., & Pennypacker, J. S. (2000). *Project Portfolio Management and Managing Multiple Projects: two sides of the same coin?* Paper presented at the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston.
- Elonen, S., & Artto, K. A. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395-402.
- Engwall, M., & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403-409. doi:10.1016/S0263-7863(02)00113-8
- Eskerod, P. (1996). Meaning and action in a multi-project environment. Understanding a multi-project environment by means of metaphors and basic assumptions. *International Journal of Project Management*, 14(2), 61-65.
- Gang, J., Xu, J., & Xu, Y. (2013). Multiproject Resources Allocation Model under Fuzzy Random Environment and Its Application to Industrial Equipment Installation Engineering. *Journal of Applied Mathematics*, 2013, 1-19. doi:10.1155/2013/818731
- Killen, C. P., Sankaran, S., & Ang, K. C. S. (2016). 'Value for Whom, by Whom': Investigating Value Constructs in Non-Profit Project Portfolios. *Project Management Research and Practice*, 3, 5038-5038. doi:10.5130/pmrp.v3i0.5038
- Laslo, Z., & Goldberg, A. I. (2008). Resource allocation under uncertainty in a multi-project matrix environment: Is organizational conflict inevitable? *International Journal of Project Management*, 26(8), 773-788. doi:10.1016/j.ijproman.2007.10.003

- Lee, B., & Miller, J. (2004). Multi-Project Management in Software Engineering Using Simulation Modelling. *Software Quality Journal*, 12, 29-82.  
doi:<https://doi.org/10.1023/B:SQJO.0000013359.71560.47>
- Lesca, N., & Caron-Fasan, M. L. (2008). Strategic scanning project failure and abandonment factors: lessons learned. . *European Journal of Information Systems*, 17, 15.  
doi:[doi:10.1057/ejis.2008.21](https://doi.org/10.1057/ejis.2008.21)
- Marasović, B., Tadić, I., & Kalinić, T. (2019). Optimising the number of teaching and researching staff within Croatian higher education system. *Croatian Operational Research Review*, 10(1), 105-115. doi:<https://doi.org/10.17535/crorr.2019.0010>
- Rostiyanti, S., Koesalamwardi, A. B., & Winata, C. (2019). *Identification of design-build project risk factors: contractor's perspective*. Paper presented at the International Conference on Advances in Civil and Environmental Engineering (ICAnCEE 2018).  
<https://doi.org/10.1051/mateconf/201927602017>
- Schnetler, R., Steyn, H., & Van Staden, P. J. (2015). Characteristics of Matrix Structures, and Their Effects on Project Success. *The South African Journal of Industrial Engineering*, 26(1), 11-26.  
doi:[10.7166/26-1-1096](https://doi.org/10.7166/26-1-1096)

## Bijlage 2 - transcripten per kwaliteitscriterium

### 1. Project prioriteit bewaking

#### Interview met B 9-3-2021

F: en dan beginnen we bovenaan. Die is misschien ook wel het meest prominent. Project prioritering bewaking. En dan zou ik even rustig eerst de definitie doorlezen. En kijken of je daar nog vragen over hebt eerst. En vervolgens is mijn eerste vraag daarover voor jouw werk nu hier bij <case organisatie>, wordt het nu toegepast of gebruikt? En dat kan dus ook heel impliciet zijn, dus dat hoeft niet gedocumenteerd te zijn in beleid. Dat is wel een aparte vraag, dat is dan een soort bijvangst die er zou kunnen zijn. Over het algemeen verwacht ik daar niet heel veel van.

B: nou kijk, ik denk dat dat absoluut wordt gebruikt. Ik denk als eerste aan het group domain <intern domein>, he <collega> en waar wij als land een belangrijke stake in hebben. Daar werken wij zo. We hebben heel lang erover gedaan om te komen tot een breed gedragen, afgesproken prioritering. Maar nu we dan in die flow zitten, we gaan over een paar weken weer aan de gang voor het komende kwartaal. **Iedereen weet, het staat zwart op wit, en iedereen is 't er mee eens aan t eind van de week; dit is de volgorde van de epics die we gaan doen.** Dus als jij 't hebt over projecten dan begrijp ik natuurlijk heel goed wat het is, maar ik zal dat voor ons steeds vertalen naar epics. Dat is feitelijk hetzelfde, het gewoon om initiatieven, groeperingen, activiteiten, of je dat nou een project noemt of...

F: ...nou, dat maakt inderdaad niet zo heel veel uit. Toevallig hebben we het daar over gehad ook met <collega> dat wij bij <case organisatie> een beetje een tweedeling hebben in de meer traditionele projecten, dat is meer op groepsniveau, en dan de domeinen zoals <intern domein>. Dat is dan verspreid over de banken en de branches. Maar als het goed is zijn deze criteria in beide gevallen wel toepasbaar. Maar als jij denkt, er is ergens een onderscheid te maken en dat is van belang, roep het. Dan houd ik daar rekening mee, maar in principe is dat overstijgend. Dus jij zegt...

B: ...het wordt toegepast en het werkt heel goed. Mijn rol als programmamanager van <intern project> en business change owner voor Nederland, is er dus ook heel erg op gericht om aan het begin van ieder kwartaal ervoor te zorgen dat mijn projecten goed onderbouwd de hoogste prioriteit krijgen.

F: en hoe merk je dat het werkt? Waarom is het nuttig zeg maar?

B: **dat het werkt omdat ik als ik eenmaal de hoogste prioriteit heb gekregen, dan leidt dat niet meer tot discussies over resources.**

F: ok, is dit vastgelegd in beleid?

B: nou ja in beleid, in de spelregels van de domeinen van de <case organisatie> group. **Dus daar hebben we gewoon afgesproken dat je elk kwartaal een domain increment doet. Dus dat je van tevoren dus eind maart voor het komend kwartaal met elkaar gaat afstemmen wat moet er allemaal gaan gebeuren, wat zijn de prioriteiten, welk team gaat welke epics oppakken in welke volgorde.** En dan gaat het dan concreet om 2 tot 3 teams die ik dan met werk kan vullen en dan zorg ik met een onderbouwing dat de Nederlandse epics boven die van de <andere branches> komen te staan.

F: zijn hier dan richtlijnen, of is hier een raamwerk voor afgesproken die ik kan bekijken? Dan heb ik het niet zozeer over vergaderstukken of besluitstukken hoor, maar...

B: ...nou wat we moeten doen, **we moeten een value case maken** als we een nieuwe epic verzinnen en daarin staat de samenvatting van de belangrijkste elementen van die epic. **En dan focus ik me met name dan op de belangrijkste business benefits. En die moeten dus in verhouding staan tot wat het gaat kosten aan IT capaciteit en IT inspanning.** Ik heb een business case voor <intern team> die minimaal 100 fte werk bespaart, nou ja dat is de allergrootste business case van <case organisatie> group. Er is geen enkel ander domein die zo'n grote business case heeft. **En als dat dus ook is, we besparen 100 fte werk en we leveren iets wat moet van DNB omdat ze anders onze licence to operate intrekken, nou dan heb ik niet zoveel discussie meer over prioriteitsstelling. En dat is dan de rode draad he.** Kijk ik ben extern en nu word ik in m'n eentje ingehuurd. Maar in het verleden werd ik met <vorige opdrachtgevers/bedrijven> ingehuurd, **ja dat kost klauwen vol met geld voor zo'n organisatie. Dus wil je dan ingehuurd worden dan moet dat al duidelijk zijn.** Ik heb bijvoorbeeld de transformatie van <een vorige opdrachtgever/bedrijf> geleid, dan moet daar zo'n business case aan vooraf gaan dat miljoenen waard is om 't waar te maken dat je een consultant voor een paar ton inhuurt.

F: dat klinkt heel logisch. En heb je dat ook, dat is meer nieuwsgierigheid, aan het begin van jouw opdracht hier moeten doen zo'n business case inleveren?

B: **nee, kijk als het gaat om licence to operate dan weten ze al ok, en ze kunnen gewoon rekenen op een sigarendoosje van...ING heeft 775M boete gekregen, <case organisatie> is 1/20 van ING dus als we niets doen krijgen we 40 miljoen boete. Als we al een boete krijgen, want anders trekken ze gewoon onze licentie in. En dan is het maar de vraag hoeveel kost dat, nou we willen onze licentie houden dus whatever it takes.**

F: nou heel helder. Misschien dat ik je later nog even navraag buiten het interview over die value cases hoe die ontstaan, want ik vermoed dat daar wel iets van is dan. Een soort raamwerk maar misschien is het ook gewoon impliciet afgesproken, of misschien staat het in een soort strategisch document dat weten we nog niet zeker maar dat komt dan later...

B: ...eigenlijk alleen een **template** die we moeten invullen en waar we over kunnen sparren, maar iedereen vult dat op z'n eigen manier in en daar is nog heel veel op te winnen. Maar ik heb daar door mijn consulting werk al heel veel achtergrond in opgebouwd, dus voor mij is dat wat makkelijker. Maar als je dat niet hebt en je bent gewoon een <case organisatie> medewerker en je moet opeens zo'n ding gaan invullen, dan is dat wel ingewikkeld.

F: en het zegt mij ook wel dat het voor <case organisatie> van belang is dat zo'n template überhaupt bestaat. Dat hechten ze dus waarde aan die value case en daar zit dus ook een stuk prioritering dan in, dus ongetwijfeld zal 't wel ergens vastgelegd zijn op een wat hoger niveau maar dat bekijk ik dan wel verder.

B: ja, wanneer het dus ingewikkeld wordt, en wat er dus nu ontstaat, dus in het begin is het allemaal heel duidelijk <intern project>, aanwijzing van DNB heeft allemaal prioriteit boven alle andere dingen internationaal van <case organisatie> maar dan kom je op een gegeven moment in een fase, dan wil je als groep wil je 3 landen naar elkaar toe brengen, <landen/branches>. En <branche 1, 2> hebben maar steeds niets gekregen. En op een gegeven moment zegt de groep, ja maar nu wordt het echt wel tijd dat <branche 1, 2> ook wat krijgen want anders haken ze af. **Maar ja ik heb nog steeds een betere value case, maar dat blijft dus altijd want Nederland heeft meer klanten, grotere populatie dus meer benefits, en dan gaat er opeens iets anders spelen en dat moet je dan in zachte waarden gaan uitdrukken hoeveel het gaat kosten als <branche 1, 2> zouden afhaken. En dan om dat te voorkomen dat je nu dus een team moet gaan geven aan <branche 1, 2>. Nou je zegt we doen het**

toch op basis van waarde, ja maar niet in dit geval dan niet op financiële waarde, maar op een soort culturele waarde of samenwerkingswaarde, of one bank worden wat uiteindelijk weer in de verste verte dan ergens benefits heeft. Nou dan wordt ie heel fuzzy. Dus dan stappen we opeens af van ons principe we maken het hard, dan wordt het opeens boterzacht. Maar ik heb er wel een gevoel bij want je wilt gewoon één organisatie worden.

F: dat is een hele goede toevoeging, dat het culturele aspect ook nog meespeelt in de prioritering...

B: ...dat zie je vaak he, we beginnen dan, maak het maar hard, en dan maak je het hard maar dan maak je het zo hard, dat de rest er gewoon niet meer tussenkomt. Ja en dan wordt er toch naar links gestuurd, ik zeg ja weet je het is toch heel belangrijk dat de 3 landen samen gaan werken. En dan laat je het opeens los.

F: dit soort thema's komen ook later toevallig wel aan bod hoor in de criteria, dan gaat het naar de soft kant. Dat is wel iets waar we rekening mee hebben gehouden. Maar voor mij is het helder, dank, nummer 1. Nummer 2 lees 'm maar eens rustig door, capaciteit per fase van het project, dat is een beetje ongoing dus.

### Interview met G 9-3-2021

F: is criterium 1 helder?

G: ja.

F: <tussendoor nog even uitleg over de structuur van de definities>  
Wordt het toegepast in de organisatie?

G: ja.

F: vind je het nuttig en waarom vind je het nuttig of niet nuttig?

G: ja, ik vind het zeker nuttig want anders kom je op een gegeven moment niet verder met je projecten. De vraag is alleen hoe vast is de prioritering. Je kan nu denken dit project heeft nu prioriteit, hier moet ik nu mee aan de slag. Maar je kan morgen denken, o nee het is achterhaald, ik moet weer wat anders gaan doen.

F: en dan pas je de prioritering aan...(?)

G: dan pas je de prioritering aan, maar dat heeft natuurlijk z'n effect op de human resources. Wat ik vandaag ga doen kan hele andere kwaliteiten vragen dan wat ik morgen wil doen. Dus daar zit wel een dingetje. En wij hebben dat bijvoorbeeld opgelost door in thema's te werken. Dus <intern domein> krijgt op jaarbasis deze resources op basis van wat ze willen gaan doen. En binnen de resources die ze hebben en de roadmap die ze met elkaar bepaald hebben, kunnen ze die roadmap herprioriteren. Maar alles is nog steeds gelinkt aan <intern domein> en aan de capabilities die nodig zijn binnen dat themagebied. Dus dan haal je die onzekerheid eruit dat je op een gegeven moment met resources kunt zitten waar je niets aan hebt omdat je prioriteiten veranderen.

F: ok, helder, ook met voorbeelden, ik denk dat de domeinteam's wel vaker aan bod gaan komen. Wanneer je zelf ook denkt ik moet even onderscheid maken tussen de traditionele projectomgeving en de agile domeinomgeving...

G: ...o ja, daar kan ik ook wel wat over zeggen...

F: ja, die deling heb ik zelf ook een beetje gemaakt ook op advies van <collega>...

G: ...ja dat is wel een goed punt dat je dat zegt, we werken met ik denk 80% in domeinen, 90% zelfs, dat is ingedeeld naar bepaalde thema's. We hebben ook nog zo'n 10% projecten die op de traditionele projectmanier worden gedaan. We werken met name op Prince2 methodiek, maar daar geldt in principe hetzelfde voor. En die zitten ook binnen een bepaalde stroom, alleen die stroom is het restje zeg maar. En die heeft over het algemeen meer moeite om dan te alloceren binnen de prioriteiten omdat, mijn voorganger zei altijd, het is appels, peren, pony's en lolly's, en dat is veel ingewikkelder want die vragen verschillende dingen.

F: en als je het plaatst in de domeincontext, want dat is dan 90% van de projectpraktijk, en je kijkt naar het eerste criterium, want die domeinen die zijn eigenlijk gefixeerd denk ik dan voor een langere periode...

G: ...ja, ze zijn tijdelijk voor 2 tot 3 jaar gemiddeld, dus een langdurige tijdelijkheid, en die allocatie per domein dat gebeurt dus op jaarbasis. Dus in september, oktober besluit dus de banking committee op basis van hun jaar vooruitkijken van waar willen we naar toe, kunnen we zien wat heb je nodig op jaarbasis. En hoe die verdeling van resources dan over het jaar uitvalt dat kan verschillend zijn. Dat kan zijn je krijgt het hele jaar door een paar mensen uit een team, of je krijgt de eerste helft van het jaar alle resources en de tweede helft van het jaar doe je niks meer. Dus er zijn allerlei manieren voor denkbaar. En omdat je het op jaarbasis doet en elke kwartaal doorrolt, blijf je ook toch echt vooruitkijken met een jaar, dus kun je al best wel zien van hier begint nou de backlog, of de wensen die er zijn om opgepakt te worden die beginnen al een beetje op te drogen of niet. Dus je kan op een gegeven moment zien zo'n domein of zo'n thema is over het hoogtepunt heen of zit nog in de opbouwende fase.

F: ok, ik probeer ook een domein een beetje in de plaats te zien van een project, dus een soort domein prioriteit, ik merk aan jouw antwoord dat ik daar een beetje doorheen moet kijken. Is het ook zo dat er domeinen prioriteit kunnen krijgen?

G: jazeker, dat zijn dus die strategische doelen. Dus een domein zegt ik heb 10 nodig, ander heeft 12 nodig, derde heeft 7 nodig. Alles bij elkaar zeggen we dat past niet. Dan gaat de banking committee zeggen de 7 die je vraagt die krijg je maar van de 12 krijg je maar 6. Of ze zeggen de 7 die je hebt gevraagd daar krijg je 2 van en de rest krijgt gewoon wat ze gevraagd hebben. Dus die thema's kan je ook weer tegenover elkaar prioriteren. En jij zit bij <interne afdeling>, dus <intern domein> die heeft absolute focus, we liepen enorm achter, we lopen nog steeds achter maar minder enorm, we hebben daar nog wel een jaar of wat te doen. In de categorie moet, need to have, daarnaast heb je nog steeds heel veel dingen die leuk zijn om te doen maar niet per se moeten. Bij <interne afdeling> hebben ze hele goede initiatieven, business cases, maar onze primaire focus, strategie zit niet op betalen en sparen, maar op beleggen. Dan krijgt <interne afdeling> terwijl ze hele goede dingen zouden kunnen doen, dan kan toch een keuze gemaakt worden om minder resources te geven dan dat ze efficiënt zouden kunnen gebruiken.

F: dus dan lijkt het een beetje alsof je prioriteert zowel op domein, op thema...

G: ...ja, als binnen een domein. Dus binnen een domein prioriteert een domainlead met een domainboard en een domainowner, dus dat zijn mensen die in dat vakgebied precies weten hoe en wat en wat als er eerste zou moeten. En de banking committee die prioriteert over die thema's heen en dat faciliteer ik, dus dan ben ik eigenlijk het equivalent van de domainlead, maar dan over alle domeinen heen.

F: helder, de laatste is of hier documentatie over is, dat kan zijn beleid, maar dat mag eigenlijk alles zijn waar ik naar kan gaan zoeken straks om het nog te trianguleren zeg maar...

G: ja hoor, er is een **domain governance en een project governance**, omdat we ook nog een plukje projecten hebben is er ook nog steeds een project governance. En we hebben dus die domain governance, daar staat precies in gespecificeerd de 3 niveaus die ik net noemde, je hebt de banking committee, domainboard en je hebt de teams die de uitvoering doen. Dus de domainboard bepaalt we gaan in deze volgorde het werk doen, maar hoe je het werk uitvoert en hoe dat het beste kan dat mogen de teams zelf besluiten. En we hebben gewoon op jaarbasis, er is heel veel andere documentatie over de domainboards die dus **besluiten nemen over de prioritering binnen een domein, dat wordt vastgelegd in documentatie, in besluiten en acties**. En hetzelfde geldt voor de banking committee, daar zijn ook **allerlei analyses om die besluitvorming mogelijk** te maken en dat wordt ook vastgelegd in besluiten en acties.

F: helder, de verdere inhoud daarvan is dan mijn zorg, daar ga ik naar zoeken, eventueel kom ik daar later op terug van waar kan ik dat vinden, meer praktisch, dan gaan we naar nummer 2 je mag 'm ook weer rustig even doorlezen, en als ie helder is of niet dan hoor ik het graag.

### **Interview met M 16-3-2021**

F: nummer 1, is het criterium en de definitie helder?

M: ja, dus dat gaat echt over het afstemmen over de prioriteit van projecten onderling, toch? Als ik het goed begrepen heb...

F: ...ja, ook, dat is een uitleg van...zoals het criterium luidt gaat het om prioritering van projecten, dus er wordt rekening mee gehouden dat hogere prioriteit voor lagere prioriteit gaat. Dus zo recht toe recht aan als het hier staat zo is het eigenlijk ook bedoeld hier. De structuur van de definitie is telkens hetzelfde. De eerste zin is eigenlijk de definitie zelf, en dan de tweede zin is ook om een beetje te laten zien van waar hebben we het dan over, anders is het te kort en te abstract, van de doelstellingen van het criterium. En dan is ook met onder andere aangegeven dat het niet limitatief is, dus je mag het invullen zoals je wil, die eerste zin. Maar als we dit niet zouden doen, die tweede zin dan wordt het teveel zoeken naar de betekenis ervan. En dit komt namelijk ook weer uit de onderliggende literatuur, de uitleg daarin. Maar nogmaals, je mag daar dus van afwijken als je daar een ander beeld van hebt, maar we merken dat het net even helpt om hier wat meer begrip bij te kweken, van wat bedoel je met zo'n kort zinnetje. Ok, dus hij is helder...

M: ...ja...

F: ...zoals jij hem uitlegt dat kan inderdaad ook een uitleg zijn die erbij past. En wordt het bij <case organisatie> gebruikt op dit moment of in het recente verleden?

M: nou ja ik denk het wel, in ieder geval binnen de project portfolio nemen we elk kwartaal een besluit over de prioriteiten van de projecten ten opzichte van elkaar. Dus dat doen we eigenlijk eerst altijd zonder even rekening te houden met gevraagde resources. Lopen we alle projecten langs van wat is nu, als je puur naar het project zelf kijkt, wat is de prioriteit ten opzichte van elkaar. **En dat doen we vaak op basis van de value die het project oplevert. Dat kan zijn financial value, dat kan ook zijn in control zijn, of klanttevredenheid, of dat soort measures.** Dus dat doen we altijd voor de projecten op zich, maar echt het alloceren van resources op basis van die prioritering is in de praktijk gewoon best wel weerbarstig.



F: en hoe proberen jullie dat in de praktijk dan wel toe te passen? Wat is dan de volgende stap na het bepalen van de prioriteiten als je kijkt naar de allocatie?

M: ja, wat ik altijd doe is dat ik met alle projectmanagers en resource managers één keer per kwartaal een afspraak inplan. Dan ga ik met m'n lijstje projecten, leg ik daar voor en dan ga ik inventariseren van welk project heeft er nu resources nodig van welke club. En dan kijken we, als er ergens constraints zijn, soms zijn die er gewoon niet, maar soms zijn die er wel en dan gaan we kijken hoe we dat op de juiste manier kunnen oplossen. En dan biedt vaak die prioritering, dat is wel vaak een doorslaggevende factor.

F: dus, wat hier eigenlijk ook staat, als je last hebt van schaarste zeg maar van mensen en je moet een keuze maken voor het toewijzen van die mensen, dan zou je ook kiezen voor een geprioriteerd project?

M: ja, klopt...

F: ...dat lijkt ook enigszins logisch hoor, maar het is niet altijd per definitie van toepassing, en de praktijk is weerbarstig zeg je...

M: ...ja...

F: ....dat klinkt ook logisch en herkenbaar. Wat vind je er zelf van, vind je het nuttig om te prioriteren op deze manier en waarom?

M: nou, ik denk dat het zeker nuttig is, ook om alle neuzen een beetje dezelfde kant op te krijgen. Het geeft ook gewoon vaak begrip bij mensen, van als hun project niet lager of hoger geprioriteerd is ten opzichte van een ander project dan geeft dat ook gewoon begrip over de keuzes die gemaakt worden. En het geeft ook gewoon echt wel focus in de portfolio, dus we doen gewoon echt die dingen die de meeste waarde opleveren. En dat is uiteindelijk gewoon goed voor <case organisatie>.

F: ja, helder. Je hebt eigenlijk al wat voorbeelden gegeven en uitleg waarom het nuttig is. Kan je over dat laatste nog iets meer vertellen, wat is denk je voor <case organisatie> de waarde om het op deze manier te doen, even los van dat het voor de mensen duidelijk is. Kan je dat misschien ook op een hoger niveau plaatsen van wat heeft de bank eraan om het op deze manier te doen ook al is dat misschien ook weer een inkopper.

M: nou ja, alle change die je doet is natuurlijk gelinkt aan de strategische doelen van <case organisatie>. Dus voordat we aan een jaar beginnen wordt er gekeken van wat zijn de strategische doelen van <case organisatie>, dus waar moet echt de focus op liggen het komende jaar. En we zorgen er ook voor dat het budget op zo'n manier verdeeld wordt tussen de domeinen en de project portfolio dat we die dingen kunnen doen die de meeste waarde opleveren, dus die aansluiten bij de strategische doelen. Dus het is ook goed om prioritering van projecten op basis van die waarden en doelen, om die te linken aan elkaar.

F: ok, helder. Deze gaat vrij vlot. De laatste vraag is zoals het vaker zal gebeuren straks, over de documentatie. Dat moet je ook breed bekijken, is hier iets over te vinden in de zin van raamwerk of beleid, of misschien stukken die dan per kwartaal worden vastgesteld? Dus in brede zin, wordt hier iets over gedocumenteerd?

M: nou ja, wat in ieder geval elk kwartaal wordt gedocumenteerd is het besluit over de prioriteiten. Dat besluit wordt genomen in een portfolio board en daar maak ik dan elke keer een agenda voor en



*ik leg uiteindelijk vast wat er besloten is, dus dat wordt vastgelegd. Ik weet niet of je ook bedoelt, de methode die we gebruiken of dat vastgelegd wordt?*

*F: ja, die ook, wat je nu net beschreef is meer het moment zelf, dat je een besluit neemt. Maar inderdaad het deel daar nog voor, misschien bepaalde principes dat we dit doen. En dan heb je het misschien over een heel hoog raamwerk ergens in die driehoek, is daar iets van te vinden bijvoorbeeld in een strategisch document? Op dat niveau zit ik een beetje te denken. Van we willen onze mensen toewijzen op basis van een bepaalde waarde van een project en dat is op die manier vastgelegd in die principes, bijvoorbeeld.*

*M: nou, goede vraag, ik weet eigenlijk helemaal niet of dat is vastgelegd. Dat we op die manier prioriteren. Ik denk het niet.*

*F: ok, ik snap het ook wel als het er niet is. Het lijkt ook een soort natuurlijk principe dat je prioriteert, het woord zegt het al, dan heeft om een bepaalde argumentatie iets voorrang. En die argumentatie bepaal je dan in het kwartaal met een groep mensen. Maar goed het had gekund dat het nog ergens staat in hele hoog over principes, van wij alloceren mensen op die manier. Waar het onderzoek ook een beetje over gaat, omdat je moet kiezen uit meerdere criteria die belangrijk worden gevonden, dan is dit zeer waarschijnlijk één van de de... En het zou kunnen zijn dat het door de jaren heen is ontstaan en dat mensen er niet over nadenken, want het is logisch en dat hoeven we zeker niet ook nogmaals te gaan noteren. Maar het is zeker niet onmogelijk dat mensen daar aandacht aan besteden in, ik zeg maar wat, in strategische rapporten, in meerjarenplannen, in de project governance.*

*M: nou, we hebben wel een governance waarin meer staat hoe we de projecten met elkaar uitvoeren, maar niet hoe er geprioriteerd wordt. Op zich vind ik het wel een idee om dat eens een keer vast te leggen.*

*F: ok. Helemaal helder. Dan gaan we naar nummer 2. Mijn eerste vraag is, is het helder wat hier staat?*

### **Interview met N 23-3-2021**

*F: nummer 1, project prioriteit bewaking is de definitie en het criterium zelf helder?*

*N: ja.*

*F: en wordt dit ook gebruikt bij <case organisatie>?*

*N: in concept wel.*

*F: in concept, ok, want dan is de volgende vraag hoe het werkt en of je daar voorbeelden van hebt of hoe het misschien moet gaan werken.*

*N: ja, dus wat wij als criteria hebben voor ons team in ieder geval, is op het moment dat wij die project management, dus zowel lean expert of meer de traditionele project manager toekennen aan een project, zijn de criteria dat het de groep of hoofdkantoor moet raken. Dat de verandering strategisch dan wel tactisch is. Dat de verandering niet in scope is van een domein. Dat de change capaciteit, maar nog belangrijker de skills niet aanwezig zijn in de lijnorganisatie. En dat er een business owner is die beschikbaar is en verantwoordelijkheid draagt.*

*F: het klinkt alsof dit ergens staat...*

*N: ...ja, klopt die heb ik in mijn presentatie.*

F: ok, daar komen we als laatste vraag dan op over de documentatie, dat hoeven we niet van links naar rechts door te lezen maar dat is meer voor later dan, qua vraag, maar mooi dat dat bestaat. Maar is het dus een voornemen begrijp ik dat goed om het op deze manier te doen?

N: ja, we zijn het aan het aanscherpen zou ik zeggen om daar echt goed naar te kijken. In de praktijk komen er al geen projecten meer die alleen lokaal zijn. Dus <case organisatie> komt in de praktijk niet meer naar ons toe van goh we hebben een project manager nodig.

F: ok, dus het wordt aangescherpt, maar er bestonden dus al prioriteringscriteria?

N: ja, precies, voor ons team in ieder geval. Het enige is waar ik een beetje op aansla is iets met een hogere prioriteit krijgt dan de benodigde resources boven een project met een lagere prioriteit. Waar we bij <case organisatie> strategisch niet altijd heel strak sturen is dat heel moeilijk te bepalen.

F: ja, welke van die projecten dan de hogere prioriteit heeft?

N: precies, ja, weet je onze strategie is nu zo breed en alles omvattend dat ik heel moeilijk kan bepalen op het moment dat één van de collega's zit op <intern domein> of dat nou een hogere of een lagere prioriteit heeft dan impact reporting.

F: ja precies, dus daaruit blijkt ook wel een beetje het belang waar je nu dus blijkbaar mee bezig bent, om daar wat scherpere criteria voor te bedenken...

N: ...ja, precies...

F: ...want anders, dat vul ik zelf in, ga je misschien wat situationeel...

N: ...je gaat het situationeel...en dan komt inderdaad ook macht die gaat spelen van wie schreeuwt het hardst en in welke lijn rapporteer ik he? Dat speelt dan ook nog eens.

F: ja precies, dan worden het meer sociale factoren dan harde criteria...

N: ...ja precies, en op het moment dat je je strategie, dus daarom zijn we bij lean expertise daar ook meer mee bezig, op het moment dat je je strategie heel scherp hebt en kan zien van, nou op die strategische pijler lopen we nog zoveel achter in onze doelstelling en op die zoveel, dan kan ik ook veel beter bepalen, o ja maar dat heeft dan prioriteit. En dat is het stukje wat echt mist in mijn ogen. Dus dat we niet zomaar changes doen, dat we niet zomaar alloceren qua groepsresources die ik dan heb, dat zit wel goed, maar in de veelheid van ook de groepsvragen prioriteer ik daar goed, en prioriteer ik daar de hogere prioriteit voor de lagere prioriteit dat kan ik niet altijd beoordelen.

F: nee precies, maar dan snap ik het dat is dan meer het inhoudelijke of de hoe vraag...

N: ...ja...

F: ...maar dat er wordt geprioriteerd al dan niet op papier of in overleg of hiërarchisch, sociaal, dat is er dus wel...

N: ...ja dat is er wel ja.

F: dus dan vat ik dat voor nummer 1 wel goed samen...

N: ...ja...

F: ...dat dat wel wordt gebruikt met die nuances erbij plus nog een ontwikkeling die gaande is. En qua documentatie wat is hier over te vinden als ik zou zoeken zelf?

N: als je zou zoeken zelf nog niet zoveel.

F: als ik via jou zou zoeken?

N: dan krijg je een **presentatie** waar ik mee bezig ben en wat voor mij ook een actie is, is om dit weer even bij iedereen onder de aandacht te brengen en te positioneren van, je hebt domein, dus in samenwerking met <collega> en <collega>, nou ja, in alle changes die er zijn kan je voor die change of naar één loket, dus dat zouden we kunnen organiseren, en je komt voor deze change hier uit en dat doen we op deze manier. Dus dat zit nu in de ontwikkeling.

F: nou dat is grappig, dat ik net in die ontwikkeling zit met mijn vraag...

N: ...ja precies...

F: ...eigenlijk sloeg ik er eentje over de 2<sup>e</sup> vraag, vind jij het zelf nuttig en waarom? Dus los van dat het gebruikt en toegepast wordt, wat vind jij zelf van het nut om dit te gebruiken als criterium?

N: **heel nuttig, omdat je op het moment dat je dit scherp hebt ga je willekeur eruit halen. En ga je echt toevoegen aan wat er op dat moment moet voor de organisatie.**

F: wat moet er volgens jou, ik maak het hier en daar even jip en janneke, want is volgens jou het belang van de organisatie?

N: **het belang is wat we als strategische doelstellingen hebben.**

F: ok, dus dan kom je echt hoog boven in de piramide.

N: **ja, maar dat moet in mijn ogen doorvertaald kunnen worden, als je dat goed doet zegt maar zou dat doorvertaald moeten worden ook naar lagere niveaus.**

F: klinkt heel logisch, maar ik wou 'm toch even horen...

N: **...maar weerbarstig in de praktijk...**

F: ...ja dat ook. Goed nummer 1 is helder. Dan gaan we naar nummer 2 is het criterium en de definitie helder?

### **Interview met B 30-3-2021**

F: nummer 1, is die voor jou helder?

B: ja.

F: wordt die ook gebruikt bij <case organisatie>?

B: nou ja binnen de domeinen wel, binnen de domeinen is het zo dat je een vaste hoeveelheid resources hebt en daarbinnen gewoon prioriteert op basis van wat het meest belangrijk is. Dus laten we zeggen dat als je kijkt een beetje naar de 80-20 regel dat het eigenlijk bijna altijd op deze manier, ook projecten, dan worden uitgevoerd. **Dus binnen de teams die je hebt wordt er gewoon op basis van prioriteiten gewerkt.** Enige uitzondering die er wellicht is ook binnen domeinen, soms zijn er gewoon praktische redenen waardoor je iets nog niet kan beginnen, bijvoorbeeld. Met name als er ingewikkelde afhankelijkheden zijn op contractueel gebied bijvoorbeeld. **Maar in principe binnen domeinen is dit het uitgangspunt dat je de mensen toewijst aan de hand van het meest belangrijke.**

F: hoe gebeurt dat in de praktijk?

B: aan de hand van, **we noemen dat value cases, en dat is wat je vroeger misschien een projectenplan, PID, zou noemen maar dan gewoon in 1 bladzijde bij wijze van. En dat is gewoon een korte beschrijving van wat je wil bereiken, waarom, en met name de waarde die het oplevert. En vervolgens wordt er op basis van waarde, wordt er geprioriteerd.** En waarde kan, even afhankelijk van het domein waar je van bent, verschillende dingen betekenen, **waarde kan zijn voldoen aan bepaalde wet- en regelgeving, maar waarde kan ook gewoon zijn keiharde kostenreductie of het vergroten van de klanttevredenheid.** Dus ja.

F: op welke regelmaat wordt zoiets besproken, en in welke vorm?

B: binnen domeinen wordt dat 1 keer per kwartaal voor het komende kwartaal vastgesteld. En binnen dat kwartaal is het dan vervolgens aan de domain lead en product owners om de budgetten binnen dat kader, of de mensen binnen dat kader zo goed mogelijk in te zetten. Dus 1 keer per kwartaal wordt het voor alle domeinen opnieuw vastgesteld.

F: dus dan wordt 1 keer in het kwartaal gekeken naar de status quo...

B: ...ja...

F: ...maar dan ook is er een kans op een herindeling van de prioritering?

B: zeker.

F: ok, dus 1 keer per kwartaal wordt eigenlijk ene beetje in theorie gehusseld, de volgorde van de projecten.

B: ja, eigenlijk wordt er 1 keer per jaar worden voor een jaar lang de resources toegekend, dat gebeurt laten we zeggen oktober, november. Dus dan wordt bijvoorbeeld gezegd het **<intern domein>** krijgt 4 development teams en zoveel analisten en product owners. Dat wordt gedaan op basis van een bepaald jaarplan waarin allerlei mooie doelen staan en dan wordt ieder kwartaal gekeken hoe staan we er voor, is de voortgang een beetje in lijn met wat we gedacht hadden, **zijn er nieuwe wensen bij gekomen, kan natuurlijk ook, nieuwe regelgeving, nieuwe ideeën,** en zo ja wat betekent dat voor de prioriteitsstelling.

F: ok, deze is dus heel helder in gebruik bij **<case organisatie>**.

B: ja, zeker bij de domeinen.

F: ja, misschien kan je ook nog wat vertellen over de traditionele omgeving dan?

B: ja, daar is het iets lastiger want wat je overhoudt zeg maar, die 10% waarbinnen nu nog met projecten wordt gedaan, dat zijn over het algemeen zeg maar de meer staf en ondersteunende vormen van projecten. **Dus je hebt vaak een hele wisselende inhoud.** Dus dat kan de ene keer zijn bijvoorbeeld een nieuw HR systeem en de andere keer is het een nieuw accounting doel bij wijze van. Dan zijn de resources die het betreft zijn over het algemeen heel erg anders, want de ene keer heb je mensen van HR nodig de andere keer heb je finance medewerkers nodig. Voor de budgetten zeg maar. Gewoon de euro's die je betaalt aan een leverancier wordt nog wel een beetje gekeken, maar je hebt het echt specifiek over human resources en die human resources die zijn dus binnen onze eigen projectorganisatie zijn die eigenlijk te wisselend...zeg **maar voor de projecten portfolio's en de mensen die je nodig hebt te wisselend.** Dus wordt het iets minder toegepast, het idee misschien wel maar in de praktijk zijn het gewoon hele andere teams. Terwijl als je bijvoorbeeld kijkt naar **<intern domein>** kan je bijvoorbeeld zeggen daar heb je standaard 4 development teams nodig en zoveel

analisten en zoveel weet ik veel fraude specialisten of iets dergelijks, dan heb je heel veel mensen die tegelijkertijd aan hetzelfde werken.

F: ja, precies, die ken ik ook een beetje vanuit mijn domein, die samenstelling, dat is wel handig. Maar als je het puur bekijkt vanuit een prioriteit bewaking in die traditionele omgeving, je zegt die projecten wijken heel erg van elkaar af, die komen op een bepaald moment naar boven...

B: ...ja...

F: ...die zijn dus misschien ook moeilijk te vergelijken, maar wordt daar toch een soort benchmark voor gebruikt of een vergelijkingssysteem waardoor men zegt, we willen eerst dit project bemensen en dan dat andere project, als je het hebt over schaarste in mensen of is dat ook heel lastig?

B: als er schaarste is in mensen dan wordt het inderdaad wel gedaan zeg maar, hogere prioriteit versus lagere prioriteit, alleen is dan **zeg maar het vraagstuk wat is hogere prioriteit versus wat is lagere prioriteit is wat lastiger te beoordelen. Omdat het ook andere mensen en partijen betreft. Want dan krijg je het vraagstuk wat is belangrijker een nieuw HR systeem of een nieuw, weet ik veel marketing systeem. Ja ga d'r maar aan. Terwijl als je binnen <intern domein> vraagt wat is belangrijk, moeten we proces A digitaliseren of proces B...**

F: ...dat zijn kleinere stukken ook...

B: ...dat zijn kleinere stukken en dat zijn over het algemeen ook dezelfde probleemeigenaren die daar best wel een oordeel over kunnen vellen.

F: heb je het ook wel eens meegemaakt, ik probeer ook een beetje te bedenken in die traditionele omgeving dat je 2 grotere projecten naast elkaar hebt die op enig moment omhoog komen, dat daar een conflict in ontstaat? Want ik kan me voorstellen dat je misschien voor 2 verschillende projecten ongeveer dezelfde mensen nodig hebt, en dat je een keuze moet maken, je had het over die value cases bij de domein teams, zijn dergelijke value cases ook van toepassing dan in die traditionele omgeving of werkt dat dan anders om toch een goede keuze te kunnen maken, of is het meer een gesprek, meer adhoc...

B: ...ja dan gebeurt het ook wel en dan over het algemeen aan de hand van een projectplan dus iets verdere uitwerking ook. En ook daar was het dan 1 zeg maar, platform zoals het binnen <case organisatie> heet, waarin dan het besluit wordt genomen en dan ook wel op basis van waarde alleen dan is het iets...

F: ...wolliger..

B: ...ja...

F: ...en dan zitten mensen met elkaar in gesprek en dan is er consensus ergens over misschien en dan wordt er gezegd dat project gaat voor of...

B: ...ja, precies en dat gebeurt dan over het algemeen met de hoofden IT en <interne afdeling> omdat die toch het breedste beeld over het algemeen hebben welke projecten er spelen binnen de bank. En dan wordt er binnen dat platform door de mensen die daar bij zijn op basis van consensus besluiten genomen.

F: ja precies, dus keiharde zwart-wit principes of kostenvergelijkingen tussen projecten dat is misschien dan een hulpmiddel...

B: ...ja...

F: ...om te vergelijken maar het is niet zo het ene project vinkt 8 boxes aan en de andere 9 dus we doen het project met die 9 aangevinkte boxes, en dan heb je het dus wel over bepaalde voorgeselecteerde criteria, eigenlijk een beetje wat we nu ook doen. Dat je 2 lijsten naast elkaar hebt, van we willen houvast hebben om een keuze te maken, in plaats van alleen maar met elkaar te praten erover en een beetje te gokken misschien, daar is dus niet echt iets op papier voor om de prioriteit te bepalen?

B: voor projecten minder, binnen domeinen is dat wel.

F: ja precies. Ok deze is mij helder hoor voor beide kanten zeg maar. Vind je het zelf nuttig en waarom vind je het nuttig om op deze manier te prioriteren?

B: ja, dat vind ik zeker nuttig, en al helemaal als je het daadwerkelijk doet met een goede onderbouwing van het waarom, dus de waarde die je op moet leveren. Want dan zorg je er in ieder geval dat er mensen worden toegewezen, ingezet op die manier dat ze de meeste waarde voor het bedrijf opleveren. Dus ja, ik vind dat zeker nuttig.

F: ja, die klinkt heel logisch. Dan de documentatie, dat is altijd de slotvraag, nou ja ik kan me iets voorstellen bij de value cases maar dit is meer op het niveau van een project. Dat is eigenlijk niet helemaal wat ik zoek, dan ga ik even wat meer kijken naar hoog over raamwerken, beleidsstukken, principes die bepalen wat ik net ook aangaf, van we gaan het op die manier doen, in die volgorde. Dus als ik zou zoeken naar iets binnen <case organisatie> waarin zou staan, wij prioriteren op die manier om die en die redenen, zou ik daarvan iets vinden?

B: ja zeker, in ieder geval voor de domeinen, ieder domein heeft in zijn zeg maar oprichtingsdocument om het zo te noemen, dat noemen we domein canvas, staan op basis van welke criteria geprioriteerd wordt.

F: ok, die hoor ik voor het eerst, dat is heel goed, en die kan ik ook vinden dus?

B: ja, als het goed is wel, ja ik kan 'm in ieder geval voor mijn domein, even laten zien, zeg maar om er even een beetje kleuring eraan te geven. Even mijn scherm delen <scherm delen>.

F: o ja helemaal in <case organisatie> stijl..

B: ja, dus dit zijn de criteria voor mijn domein.

F: ok, nou ja dan weet ik ze in ieder geval te vinden

B: ja en als het goed is heeft ieder domein dat op <intranet case organisatie> staan.

F: ok, nou dan komt het helemaal goed. Ok dan is nummer 1 helder, gaan we naar nummer 2. Die mag je nog even doorlezen. Is die voor jou helder? Ik zal mijn scherm weer even delen.

#### **Interview met M 7-4-2021**

F: nummer 1, je hebt 'm in beeld he?

M: ja.

F: is die voor helder?

M: ja, helder.

F: en wordt die toegepast bij <case organisatie> en op welke manier?

M: ja, met zeker ook in de traditionele projecten kijken we heel erg, welke projecten hebben nu bepaalde, nou ja, prioriteit, voorrang en daar gaan dan bij conflicten met capaciteit, gaan die uiteindelijk naar degenen die het meest belangrijk is, dus dat is in de traditionele projecten of de other portfolio. En wat je ziet binnen <eigen afdeling> is...nou ja, dan komen we weer op het zelfde riedeltje, we hebben fixed resources, dus het werk wat als eerste opgepakt wordt daarin geprioriteerd. Dus dat zal eerder zijn het werk wat naar de mensen toekomt heeft een bepaalde prioriteit omdat het een bepaalde waarde vertegenwoordigt.

F: ok, en die laatste die je zegt is even belangrijk, op welke manier wordt er geprioriteerd? Welke project komt om welke reden voor een ander project in de prioriteit terecht?

M: nou dat wordt gedaan omdat vaak hoog over zijn er bepaalde ideeën, bepaalde veranderingen die we willen doorvoeren. Eigenlijk wordt daar op domeinniveau, dus door een domainlead, een value case voor gemaakt. En het idee is, dat wat het meeste waarde is pak je als eerste op, zit ook heel erg in de scrum gedachte. Sommige dingen leveren meer waarde op dan andere dingen. Bijvoorbeeld een nieuwe feature voor een klant is waardevoller dan een stukje onderhoud. Maar uiteindelijk heb je natuurlijk alles nodig, maar dat bepaalt dan de prioriteit waarin je dingen oppakt.

F: en dat is hetzelfde bij de traditionele omgeving? De prioriteitsstelling?

M: ja, daar wil je natuurlijk ook kijken wat levert de meeste waarde op. Wat daar vaak ook speelt, en dat is ook binnen domeinen en in traditionele projecten is, zit er bepaalde wet- en regelgeving met een deadline aan, dat kan bijvoorbeeld ook de prioriteit bepalen. Dus ja, daar wordt inderdaad een afweging in gemaakt, ja.

F: worden daar ook die value cases in gebruikt, is dat een vaste format?

M: nee, dat zit echt wel binnen de domeinen en binnen other portfolio ga je dan eerder kijken naar welke projecten, welke hebben daar een belang voor de organisatie. Zijn sommige bijvoorbeeld meer strategisch van belang dan hebben die misschien eerder een prioriteit dan bijvoorbeeld een operationeel iets. Ook al kun je daar ook weer over discussiëren. Dus dat wordt altijd in het project portfolio wordt dat besproken, welk project heeft dan voorrang op het andere.

F: en daar zijn de criteria dan als ik het goed begrijp wat abstracter en wat generieker dan bij een domein, want bij een value case denk ik vaak aan financiële voordelen...

M: ...ja, maar dat is echt...waarde kan ook heel veel vormen hebben dus dat kan zowel kwalitatief als kwantitatief zijn. En daar hebben we ook een aantal aspecten waar we dan dat ook weer op beoordelen. Dus ik denk dat het misschien inderdaad wel, in theorie zou het duidelijker moeten zijn welke value case boven de ander is, maar ik denk dat we daar toch wel vaak dezelfde gesprekken hebben die we ook in de other portfolio hebben. Omdat toch uiteindelijk, ondanks dat je probeert de feiten goed te zetten, is het uiteindelijk ook, nou ja iedereen heeft vaak weer een ander belang wat ze vertegenwoordigen. Daar heb je toch ook het gesprek, o dus het zou een nobrainer moeten zijn maar dat hoeft het niet altijd te zijn.

F: nee, de praktijk zal wat weerbarstiger zijn en het zal niet altijd zo simpel zijn dat project 1 een ton oplevert en het tweede project 50 duizend euro

M: ...ja...

F: ...dat gaat dus over meerdere soorten waarden en je gaat daar met elkaar over in gesprek wat die waarde is...



M: daarom, **en dat zijn soms ook appels en peren vergelijken weet je**, regulatory iets waar je aan moet voldoen weet je heeft een andere waarde dan een mooie klantfeature. Ja, de DNB licentie moeten we ook houden dus gaat dat soms voor ten opzichte van wat we een klant willen bieden, ja lastige discussies. **En ook verschillende belangen en ja...dat is lastig**

F: ja die moet je allemaal een beetje afwegen en dat gebeurt dus ook in de praktijk...

M: ...ja...

F: ...die afweging, en dat is niet helemaal hard te maken beleid denk ik maar daar komen we zo op...

M: ...nee...

F: nou, deze wordt duidelijk toegepast in meerdere omgevingen, vind je 'm zelf ook nuttig en waarom?

M: **ja, ik vind t zeker nuttig en het geeft gewoon duidelijkheid, weet je, je weet dat je altijd meer wilt dan dat je kan doen dus, maar ja, geef een duidelijke prioriteit aan wat belangrijk is, zodat je daar ook, he, je resources op kan afstemmen.**

F: ja, ik lees nog even die 2<sup>e</sup> zin ook voor mijzelf door...

M: ja, die is heel recht toe recht aan inderdaad in dit voorbeeld. Misschien ook de reden dat ie op nummer 1 staat haha..

F: ...nee, ja...

M: ...toch niet perse?...

F: ...misschien onbewust wel, maar deze was bijna voor iedereen, nee ik denk voor iedereen wel heel herkenbaar, ook vanwege die, ja er zit een soort intrinsieke logica ook achter natuurlijk he. Maar wat de kunst is om erachter te komen is, hoe je dat dan in de praktijk brengt in je allocatie beslissing. He, en dat is misschien dan nog even de laatste vraag over het nut, in jouw ogen. Hoe werkt dit door in die allocatiebeslissing? Wat doen je dan in de praktijk in de verdeling van de mensen als project 1 meer prioriteit krijgt dan project 2, is dat met een voorbeeld te duiden?

M: ja, nou als je bijvoorbeeld...nou, in other portfolio zie je inderdaad...nou, ik zit nu in het team wat ik nu ook bijvoorbeeld heb, 1 keer per kwartaal kijken ze, wat wordt wanneer door wie opgepakt. We werken voor investment management, we werken voor other portfolio dus voor de gewone projecten. Nou, daar kan iedereen aangeven per kwartaal wat ze zien dat er aan gaat komen en daar wordt een keuze op gemaakt. Nou, vervolgens komt er na afloop, zegt iemand, o ja ik heb toch nog dit en dit nodig. **Ja, die prioriteit hebben we met elkaar in die meeting bepaald, je kunt kijken wat er nog kan, maar op basis daarvan wordt er gekeken van nou, wie heeft wel werk, welke waarde heeft het, ok dan is dit de volgorde waarin we de zaken gaan oppakken.** Dus daar wordt dan eigenlijk een prioritering bepaald. En daar ook dus, nou ja, in dit geval zijn het vaste resources, maar het bepaald dan welk werk opgepakt gaat worden door dat team. En andersom kan het ook werken...de prioriteit kan ook bepalen, ok, nu gaan deze resources aan dit project werken en dan pas aan het andere project.

F: ja, nou hele goede toevoeging daar zocht ik ook een beetje naar in de allocatieproblematiek. Hoe dat doorwerkt vanuit de prioritering die is mij helder. En dan eigenlijk alleen nog de documentatie hierover, hoe wordt dit vastgelegd?



M: dat zal in notulen vastgelegd worden. Als ik kijk naar other portfolio, dus op basis van zo'n kwartaalmeeting of jaarmeeting wordt gezegd ok, welke projecten hebben we, welke prioriteiten. En dat zal vastgelegd worden in de notulen. En binnen domeinen zal dat vastgelegd worden, nou in die jaarcyclus en ook in de kwartaalcyclus waarbij we in een domain increment bepalen wat we gaan doen en wat niet, dus wat prioriteit heeft en wat later komt.

F: dus jaar en kwartaal. En gebeurt het dan ook dat in zo'n kwartaalmeeting, dat de prioriteit wordt aangepast? Verschuift dat vaak in de praktijk of is dat zeldzaam?

M: nee, dat gebruiken we in de praktijk ook wel, dus uiteindelijk hebben we dan een kwartaal maar uiteindelijk binnen <eigen afdeling>, binnen de domeinen, werken we met sprints en elke 2 weken ga je ook weer opnieuw prioriteren dus het is echt, nou ja, it rolls up en it rolls down. En nou ja, we werken agile dus het kan alle kanten op.

F: ja, nee, nu je het zegt die 2 weken ken ik natuurlijk ook, dus dat is ook nog een extra periode, kortcyclisch zit er ook bij...

M: ...ja...

F: ...ja, nou goed, dan kan ik daar ook wel wat aan documentatie over vinden. Helemaal compleet.

#### Interview met D 12-4-2021

F: ...ja, ok die is dan helder nummer 2. De laatste nummer 1, lees 'm maar eens door is die voor jou helder?

D: ja, nou dat doen we. En dat is belangrijk en dat doen we goed vind ik. Dus we alloceren de projecten en de capaciteit naar de projecten met de hoogste prioriteit.

F: en wat maakt dat een project de hoogste prioriteit heeft, waar hang je dat dan aan op?

D: ja, in principe is dat dus...dat heeft 2 niveaus dus binnen een domein heb je een waardesysteem van prioritering waar naar klantwaarde wordt gekeken. En klantwaarde kan dan weer commerciële urgentie zijn of verplichtingen vanuit wet en regelgeving of een gigantische business case voor het bedrijf, he besparing. Dus klantwaarde, moet je het woord waarde eigenlijk maken gewoon. Nou, dat prioriteren op basis van waarde dat gaat best wel goed in de domeinen. Over de domeinen heen, dan doet de banking committee dat. Ja, dat is de vraag of dat goed gaat. Gaat minder goed in ieder geval maar gebeurt wel.

F: is zo'n prioriteitsstelling ook wel een beetje te benchmarken of...hebben jullie daar, zeg maar, ook een lijstje van checkboxes bij, even gechargeerd, dat je zegt van project 1 heeft 8 vinkjes en project 2 heeft 9 dus we kiezen voor nummer 2.

D: ja, ja, ja, in principe is dat er wel...

F: ...dat is die waarde eigenlijk he...

D: ...dat is die waarde, ik vind dat, omdat dat in de strategie van belang is dat we impact blijven maken tegen minder kosten, zijn bijvoorbeeld...de business case is wel een belangrijke vind ik en zie ik bedoel en snap ik bedoel ik eigenlijk te zeggen, dat is zo en dat snap ik. Maar dat brengt wel af en toe vragen met zich mee van ja, ja of dat ook klopt he.

F: ja, over de prioritering kan discussie ontstaan, dat is uiteindelijk voor dit criterium een beetje off scope omdat de prioritering wordt gedaan, de wijze van kan net even wat meer informatie geven, omdat je kan een prioriteit kan je forceren als het ware...

D: ...ja...

F: ...dus dat is wel een interessante ook vaak wel een sociale factor trouwens, van wie heeft dan de vinger in de pap. Vind je 'm zelf nuttig?

D: ja, heel nuttig.

F: waarom vind je 'm nuttig?

D: ja, omdat dit is het gesprek waarin je je strategie vertaalt naar actie. Dus je moet hier kunnen terugleiden dat de acties die je aan het doen bent de beste acties zijn om je strategie waar te maken en daarom is dit heel nuttig.

F: ja heel kort en krachtig, ja. Documentatie hierover, iets vastgelegd al dan niet in principes, strategische documenten wat dan ook waarin ik kan terug halen van jongens, we alloceren mensen op basis van prioriteiten van projecten, of domeinen of epics in domeinen, wat je maar wil.

D: ja, dus dit is de interactie tussen de banking committee en de raad van bestuur. Want daar gaat het dan even over de change capaciteit van de hele groep, waarbij die wordt gealloceerd aan thema's en die thema's zitten in een domein. En bottom up komt daar ook de wens naar boven he, van wat staat allemaal voor wensen op de backlog en wat daar van moet echt, nou die 2 ontmoeten elkaar. Dus aanvullend op mijn eerdere antwoorden zou je hier nog kunnen zoeken naar het document rondom de besluitvorming in de raad van bestuur waarbij ze eigenlijk zeggen nou, deze allocatie op deze thema's sluit aan bij onze strategische wensen ofzo.

F: zijn dat notulen ofzo, of verslagen of...

D: ja, dat zijn de notulen die je zou moeten terugkrijgen van het besluit rondom de initiële allocatie van de 2021 change capaciteit. Die is op basis van zo'n exercitie gedaan, dus een bottom up exercitie vanuit de domeinen, wat ligt er nog en redden we dat met wat er is. En wat kunnen we realiseren als we iets meer krijgen en wat gebeurt er als we iets minder krijgen. En dan uiteindelijk de slag terug naar de strategie, ja, waar wil de raad van bestuur iets minder of meer van krijgen.

F: en dat zijn jaarlijkse moment of...

D: ...ja, dat is in ieder geval een jaarlijks moment en die dynamiek daartussen, daar hopen ze dus dat in de banking committee de herallocatie van dat potje kan gebeuren. Dus bij herallocatie hoeft niet gelijk de raad van bestuur iets te weten. Hetzelfde als dat ik eigenlijk vertelde over het MT Nederland he, als ik 1 analist van CDD teveel heb en een CAM te weinig dan mag ik er zelf mee schuiven. Nou dat mag de banking committee ook met ICT capaciteit doen. Als het binnen budget is mogen ze gewoon zeggen, ja, het strategisch belang van x is echt groter geworden dan we dachten een paar maanden geleden en ja, het minst belangrijk dat we ergens anders deden gaan we dus pauzeren.

F: ja goed, nou we zijn rond.

## **2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project**

### **Interview met B (9-3-2021)**

*F: dit soort thema's komen ook later toevallig wel aan bod hoor in de criteria, dan gaat het naar de soft kant. Dat is wel iets waar we rekening mee hebben gehouden. Maar voor mij is het helder, dank, nummer 1. Nummer 2 lees 'm maar eens rustig door, capaciteit per fase van het project, dat is een beetje ongoing dus.*

*B: even kijken hoor....<hardop definitie oplezen> dat begrijp ik niet zo goed. Kijk...*

*F: ...het gaat om een soort traject, dus dit is altijd gaande dat je continu kijkt, niet alleen maar aan het begin, maar als het project van de één naar de andere fase gaat, daar heb je in de Prince2-termen heb je daar ook een benaming voor, dat je op een bepaald moment een andere behoefte hebt aan resources van het project. Bijvoorbeeld de eindfase van het project, dan moet je wat meer versnellen en dan wil je extra mensen erbij betrekken, of als de deadline in beeld komt. Dus het gaat echt om die fase, dus die niet om het moment voorafgaand aan het project, maar om het traject daarna, dan wordt er telkens gestuurd op het voldoen aan de behoefte aan resources. Zodat je ook de mensen de ruimte geeft om in enige rust aan het project te werken, dat is dat stuk over die overvraging. En de vertraging zit er ook in dat je niet wil dat er te weinig mensen zijn op enig moment, waardoor je dus de behoefte kan krijgen om extra mensen toe te wijzen omdat het project er op dat moment erom vraagt.*

*B: ja, ik weet niet of ik 't helemaal begrijp. Dit gaat ook heel erg over welke discipline heb je vooral nodig in welke fase van het project. Dus heb je mensen nodig die de grote lijnen uitdenken, strategie, ontwerp, executie, implementatie. Dat blijft overeind of je nou van de oude wereld van Prince2 fases naar de nieuwe wereld van agile-scrum, dan hou je de situatie dat je eerst een initiatief hebt wat nog in een wolk zit en wat nog niet vast omlijnd is en dat je daar randen aan gaat geven. **Nou dan heb je dus mensen nodig die van iets heel breeds iets smallers kunnen maken en kunnen gaan scopen en het kunnen gaan inpassen in het totale raamwerk van een organisatie en een architectuur, business architectuur, IT architectuur en dat ergens een plek kunnen geven en daarop een project kunnen gaan definiëren. En met daarin dan wat is het ontwerp dan en wat voor resources moeten we daar dan voor gaan aanhaken. Dus die voorbereidingsfase vraagt andere mensen dan de uitvoeringsfase.***

*F: denk je ook zelf, ben je daar zelf mee bezig vanuit jouw eigen rol om daarin ook te sturen? Ben je hier continu van bewust dat een project op een bepaald moment andere of meer resources vraagt, dan waar in het begin rekening mee is gehouden? Of is dat in de praktijk wel aardig gefixeerd en gaat dat goed?*

*B: nou, elke keer als we een nieuw initiatief starten, we hebben nu net weer iets heel concreets dat we aantal KvK errors moesten gaan bepalen. En vervolgens moesten gaan beleggen bij het <intern team>. Dan zie je dus weer in een soort mini project vorm, we doen zoveel mogelijk nu data gedreven, moet jou aanspreken dus eigenlijk in een voorfase zitten dan <collega>, <collega> en ik, en wij kijken naar de data en bepalen dan ok welke kant moeten we op. En wat is de scope. En dan gaan we met de business analist in dit geval dus <collega> en die gaat het dan detailleren. Die gaat dan kijken dan heb ik al deze groepjes dan moet er dat gebeuren, ik verwacht dat ongeveer deze werkinstructie erbij hoort en dan kost het zoveel tijd. En dan moet je een uitvoeringsunit kiezen dus je moet tijdig je uitvoeringsunit moet je erbij betrekken van dit is het werk dat je gaat doen, geef er nog input in, kan dat slimmer. **Dus zo zie je in een minivorm zie je al die verschillende skillsets van breed naar smal georiënteerd, van bedenken naar uitvoeren, zie je in dat miniproject terug.***

F: ja, ik denk dat ik 'm ook wel herken nu, ik ben dan een beetje bevooroordeeld omdat ik al bij <case organisatie> werk, dat is een voor- en een nadeel. Ik denk dat hier ook een beetje de scheidslijn tussen traditionele projecten en onze agile manier van werken, dus kleine stukken, dat dat hier een beetje naar voren komt. Want ik hoor jou zeggen eigenlijk punt 2 is niet geheel helder, dat is ook één van mijn vragen is die duidelijk? Dat is ie dus niet. Tenminste niet geheel...

B: ...ja...

F: ...dus ja dan smokkel ik natuurlijk een beetje omdat ik in het domeinteam ook zit maar ik herken dat in stukken hakken ook wel heel goed. En dan is het de vraag praat je dan over de fase van een project of is dat stuk dan ook een project zelf en dan heb je het niet meer over een fase. Dus dit gaat meer over een project in de traditionele vorm, een project dat bijvoorbeeld 2 jaar duurt, zoals wat jij nu eigenlijk doet. Dat wordt dan gezien als het project, en tussendoor verschuiven die fases, verschuift de behoefte en wordt daar telkens per fase gekeken wat de behoefte is en wordt daarop geacteerd. Dat zal bij ons in de praktijk wat anders werken. Dat is ook zoals jij dat ziet? Afhankelijk van de vraag hoe je een project definieert en hoe groot of klein je dat maakt.

B: ja, maar het komt allemaal terug of het nou een project is of een initiatief of een epic of user story, je hakt 'm altijd in mootjes. En in die mootjes bepaal je wat wil ik hier realiseren en welke skillset heb ik daarvoor nodig, en hoeveel daarvan. Dus ja, dit is feitelijk gewoon de basis van hoe je een project managet. Dat je bepaalt welke resources, welke skills, in welke capaciteit heb ik nodig, hoe lang. Dus ja, dat is dan een kwaliteitscriterium voor HR allocatie, ja allicht.

F: ja, en dan zit het meer, vermoed ik, in welke output je nodig hebt...

B: ...nou het zit op een ander niveau, want kijk die eerste, ik heb een groep medewerkers en hoe bepaal ik nu, dat is criterium 1, hoe bepaal ik nu wie waar aan gaat werken. Welke project heeft prioriteit. Het 2<sup>e</sup> is dan wie heeft welke skills en welke skills heb ik wanneer nodig.

F: ja, nou die skills komen later ook terug...

B: ja, want kijkt stel dat <collega> beschikbaar is voor 40u per week maar ik heb operations capaciteit nodig die KvK nummers opzoekt in het systeem. Ja, dan kan ik hem daar op zetten maar dat is niet de ideale match tussen wat hij kan en wat er nodig is. Dus hoe bepaal je nu wat <collega> moet doen, ik bepaal dan welk ding prioriteit heeft en welk van de prioriteitsinitiatieven in de fase zit waar een business analist voor nodig is.

F: ja ik begrijp 'm hoor, ik denk dat je voor de woorden hoeveelheid capaciteit misschien ook wel kan lezen, de juiste expertise per fase van het project. En dan is capaciteit misschien wat lastig om dan te plaatsen, zeker in de <case organisatie> omgeving. Maar ik denk dat ik deze, ook met jouw antwoord wel kan projecteren op de traditionele projectomgeving, rekening houdend met de werkelijke domeinomgeving in dit geval. Dus dat is mij helder hoor, ook dat het niet gelijk duidelijk is dat is ook prima hoor, dat is ook een constatering. Dan gaan we door naar 3, lijkt er een beetje op maar lees 'm maar eens door.

### Interview met G (9-3-2021)

F: helder, de verdere inhoud daarvan is dan mijn zorg, daar ga ik naar zoeken, eventueel kom ik daar later op terug van waar kan ik dat vinden, meer praktisch, dan gaan we naar nummer 2 je mag 'm ook weer rustig even doorlezen, en als ie helder is of niet dan hoor ik het graag.

G: hij is helder.

F: en wordt ie gebruikt?

G: ik denk dat de definitie, die wordt inderdaad wel gebruikt, het 2<sup>e</sup> gedeelte kan je over discussiëren want in de traditionele project management methodiek, daar heb je wel faseringen van het project, daar heb je vaak een prestart fase, je hebt een startfase waar je zegt ik ga onderzoek doen. Dan heb je een initiatiefase waar je zegt vanuit de startfase heb je 5 opties teruggebracht naar 3 maar ik moet nog steeds terug naar 1, dat doe je in de initiatiefase, en vervolgens heb je de uitvoeringsfase en dan de sluitingsfase. En dat werkt in de domeinen iets minder duidelijk, dus in hele grote initiatieven heb je dat wel dan zie je ook dat mensen zeggen van ok we gaan nu echt een vooronderzoek doen, maar we werken kortcyclisch, dus men gaat al snel naar POCS en ik denk dat de human resources die gealloceerd worden in lijn met de behoefte aan resources van die fase, omdat we multidisciplinair werken zeggen we ook dat als je toch nog fases hebt, want dat heb je altijd, een opbouw, een piek en een afbouw, dan heb je denk ik nog steeds wel... Wij kiezen er dan denk ik voor om wel alle resources te betrekken bij alle fases, alleen de verdeling waar de focus op ligt kan anders zijn. Dus developers worden wel betrokken in de voorbereidende fase, maar in een minder prominente rol dan in de uitvoeringsfase waarin ze moeten coderen, als voorbeeld.

F: en wordt dit van tevoren bepaald? Dus een soort roadmap met die fase, het is een beetje Prince2 achtig geloof ik (G; ja), is de kennis van te voren genoeg en wordt het ook gedaan in de praktijk dat men tot en met het laatste moment van het project dit allemaal uitplant of gebeurt dan gaandeweg?

G: nee, de planning gaat gaandeweg. In de projectenstructuur, in die 10% daar gebeurt het wel, daar moet goed gekeken worden van we hebben nu een team nodig, dat team is niet constant beschikbaar. Die moet in het begin wel een paar uurtjes beschikbaar zijn om mee te denken in een projectgroep, maar ze gaan pas aan het werk als dat afgerond is die voorbereiding. En dan heb ik een dedicated spot van die week tot die week dan kan ik er aan werken en dat moet het zover af zijn dat ik ook echt effectief mijn tijd kan inzetten. Wat je in de domeinen ziet, het zijn gewoon samengestelde tijdelijke teams, dus alle componenten zitten in zo'n team en denken op elk moment nee, alleen de ene moet op het ene moment wat meer doen dan de ander. En dat kunnen ze in eigen overeenstemming met elkaar afstemmen, maar ze zijn functioneel, hiërarchisch zitten ze niet bij elkaar in een team, maar ze hebben elkaar wel geadopteerd als team. Dus ze hebben naar elkaar de commitment uitgesproken, wij zijn 1 team. En wij gaan dit resultaat opleveren. En als het goed is heb je de juiste disciplines allemaal bij elkaar zitten om dat te doen en kan je elkaar daar ook in helpen. Maar die dedication heb je. En omdat ze in thema's werken zijn die teams, die blijven bestaan, dus die kunnen verschillende dingen na elkaar oppakken. En daar kan best wat wisseling in zitten, want op een gegeven moment heb je misschien iets andere focus waardoor 1 iemand die er nu bij zit zegt ok dit heeft niets met mij te maken dus ik ga even tijdelijk wat anders doen. En dan vliegt weer iemand anders in. Maar ik denk dat 70% van die teams redelijk vast staat.

F: ja, en dit thema komt ook wel terug in de andere criteria, er zit wat overlap hier en daar, had je misschien ook al gemerkt, maar dat komt straks. Je hebt het al een beetje gezegd, maar nog voor de formaliteit; is dit een nuttig criterium en wat vind je er nuttig aan?

G: nou ja het is zeker nuttig want de effectiviteit van je uitvoering hangt ervan af, dus als je zorgt dat je de juiste vaardigheden op het juiste moment beschikbaar hebt en daar duidelijkheid over hebt, dan weet iemand van tevoren ook nu ben ik volledig aan dit project bezig kan ik niet iets anders doen. En op dat moment heb ik iets meer vrijheid, kan ik ook weer wat anders doen. Dus je wordt door de hele organisatie heen denk ik effectiever in je productiviteit.

F: helder, zijn hier zaken over vastgelegd, over toewijzing naar fase van het project?

G: binnen de project portefeuille wel, dat wordt in het **portfolio board** vastgelegd en dat wordt vastgelegd in een **PID** per project. Binnen de domeinen wordt dat niet zo hard vastgelegd. Daar is dat gewoon een continu iets wat gewoon dynamisch werkt. Ze kijken dan wel per domein increment, dus per kwartaal hebben ze een voornemen, en die wordt dan vervolgens in sprints van 2 weken verder uitgewerkt. Maar als daar iets tussendoor vliegt, dan wordt daar ook wel ruimte voor gemaakt als dat nodig is. En dat zag je bijvoorbeeld bij covid, business banking. Je kan een roadmap hebben en dan in één keer komt covid, je moet allerlei criteria en financieringsmogelijkheden bieden. Ja dan gaat gewoon alles wat je bedacht hebt op de schop en ga je andere dingen doen.

F: nou en dat hoort juist heel goed bij dit criterium dat je ook reageert op die realiteit, en dat is in principe die fase, maar ik maak even het onderscheid doe je het aan de voorkant of doe je het tijdens, ik hoor je vooral zeggen dat het gaandeweg gebeurt...

G:... deels ja, bij de projecten is het vooraf..

F: ...ja, sorry dat stuk was vooraf...

G: ...ja, en in de domeinen doe je het deels ook wel vooraf, maar in mindere mate zo strak als bij projecten.

F: deze is mij helder, we gaan naar nummer 3, lees maar even door.

### **Interview met M (16-3-2021)**

F: ok. Helemaal helder. Dan gaan we naar nummer 2. Mijn eerste vraag is, is het helder wat hier staat?

M: ik interpreteer dat even als dat je resources toekent op basis van behoeften die er zijn in het project. En dat kan natuurlijk per fase verschillen.

F: ja, dat interpreteer je goed, en die fasering, ik heb het met <collega> erover gehad een beetje in Prince2 termen, initiatie, pre initiatie, uitvoering en afsluiting, dat mag jij ook doen maar in principe kan je bij fase bedenken wat je wil. Het gaat er meer om dat we nu niet alleen maar kijken naar de voorkant van het project, we gaan aan de slag en we gaan op die manier verdelen, maar ook tijdens het project zijn er veranderingen in die behoefte, normaal gesproken, en wordt op die behoefte ook continu en actief geschakeld. Zo van, nu hebben we daar meer mensen nodig dus gaan we wat verschuiven of gaan we mensen erbij halen. Inhuur bijvoorbeeld komt later aan bod. Dus eigenlijk zoals jij het beschrijft is precies zoals we het bedoelen en geef ik er nu wat voorbeelden bij. Dus hij is helder?

M: ja.

F: de tweede vraag is of ie dan ook wordt toegepast bij <case organisatie>?

M: ja, ik vind dit zelf meer een aanvulling op het vorige criterium dat je noemde, want je kan human resources niet altijd alloceren alleen maar op basis van de prioriteit van projecten, **want in de praktijk is gewoon vaak dat één project pas in de laatste fase IT resources heeft en het andere project wat misschien lager geprioriteerd staat, in een eerdere fase resources van diezelfde club nodig heeft. Dus in de praktijk zie je gewoon dat het echt een combinatie is van project prioriteit maar ook dat je kijkt waar ligt de behoefte van het project.**

F: gebeurt dat dan ook op die kwartaalbasis?

M: ja, dat inventariseren we dan ieder kwartaal inderdaad.



F: ok, dat is niet te weinig denk ik om op tijd bij te schakelen. Dan kan het dus in de praktijk zijn dat je ondanks je prioritering aan het begin van het project, dat je bijvoorbeeld na een jaar zegt, er verschuift wat behoefte, op dat moment gaan we daarmee aan de slag en dan gaan we mensen verplaatsen. Dat komt dus voor?

M: ja, het is vorig jaar inderdaad een keertje voorgekomen, dat we met een belangrijke wettelijk verplicht project bezig waren, het GDPR project. Maar dat is echt een heel langlopend project. Wel als hoogste geprioriteerd binnen de project portfolio. Maar daarnaast kwam er een ander project vanuit een hele andere hoek in de organisatie, vanuit treasury management, en die zijn systemen aan het implementeren om cashflows beter te kunnen managen. En zij hadden één sprint werk nodig, dus 2 weken van datzelfde team dat aan dat hele grote project werkte en nu was dat project als 2<sup>e</sup> geprioriteerd omdat het niet wettelijk verplicht was maar het levert wel een hele boel financial value op. Dus uiteindelijk hebben we gezegd van, we kunnen niet 2 jaar wachten met deze change uitvoeren, we zetten dat ander project even on hold en dan gaan we met deze verder. Dus dan kijk je echt naar de behoefte per fase van het project.

F: ja, het lijkt er ook op dat nummer 1 en 2 eigenlijk een beetje communicerende vaten zijn of in ieder geval met elkaar communiceren...

M: ...ja...

F: ...dat gaf je zelf ook wel een beetje aan, waardoor het onderscheid misschien wel lastig te maken is. Maar het is mij in ieder geval wel helder hoe het werkt, ook met jouw voorbeeld. Dan de vraag die net zo belangrijk is, of jij het zelf nuttig vindt om op deze manier te werken en waarom?

M: ja, ik vind dat zeker heel nuttig omdat ik denk dat je echt moet kijken naar wat het project nodig heeft. Je kan prima resources alloceren op basis van de prioriteit van een project maar je moet ook gewoon echt kijken als je het hebt over human resources van waar een project behoefte aan heeft. En het komt gewoon heel vaak in de praktijk voor dat in de ene fase je wel resources nodig hebt en in de andere fase even niet, dus het is gewoon echt onmogelijk om dat niet per fase te bekijken.

F: nee, dat kan je niet eenmalig aan de voorkant doen, van je kan 2 jaar achterover zitten en het gaat goed, dat zou een hele goede planning zijn trouwens als dat wel lukt. Als je dat lukt kan je denk ik overal aan het werk. Maar goed dat terzijde, heel helder. De laatste vraag is dan, misschien wat herhaling maar daar waarschuwde ik al voor, de documentatie hierover. Zijn hier afspraken met elkaar over gemaakt op papier en kan ik dat ook terugvinden?

M: nee, hier zijn geen afspraken over gemaakt. Het is wel misschien goed om te weten, is dat de project governance policy is al een aantal jaar oud en ik ben op dit moment bezig met een review van die policy en daar gaat dit wel in terugkomen, dus dat we een kwartaallijkse afstemming hebben.

F: dus nu als ik mag samenvatten dat er wel per kwartaal naar wordt gekeken...

M: ...ja zeker...

F: ...maar het is nog niet echt afgesproken met elkaar dát we dat zo doen, dus het is geleerd als het ware...

M: ...ja dat klopt, vorig jaar ben ik daarmee begonnen, eind vorig jaar als een soort experimentje, en dat had goed uitgepakt dus dat moet nu nog even formeel geregeld worden.

F: ok helemaal helder, dan gaan we naar nummer 3, is deze helder, criterium plus definitie?

## **Interview met N (23-3-2021)**

*F: ...ja dat ook. Goed nummer 1 is helder. Dan gaan we naar nummer 2 is het criterium en de definitie helder?*

*N: ja die is helder.*

*F: en wordt die toegepast bij <case organisatie>?*

*N: die passen wij toe zo goed en zo kwaad in ieder geval in ons team, in de teamgesprekken.*

*F: en hoe werkt dat, heb je daar voorbeelden van?*

*N: wat wij doen is, maar dat is meer professional judgement zal ik maar zeggen, is kijken 1 keer in de 2 weken in ons teamoverleg lopen wij de lijst door van welke projecten hebben we onder handen. En bevragen we elkaar van klopt dit nog. Bijvoorbeeld gisteren hebben we in ons team er over gehad, één van de collega's die zei van ja ik merk gewoon dat ik overvraagd wordt, dat ik niet kan leveren wat men allemaal ook vraagt en denk eens even met mij mee wat wel realistisch is in deze fase. Dus dat doen we dan in een soort intervisie achtige manier.*

*F: 1 keer in de 2 weken...*

*N: ...1 keer in de 2 weken zegen maar lopen we de hele lijst langs, van nou ja hoe scoren we dit traject, kan ik hier leveren wat ik moet leveren, gaat het snel genoeg, nou ja die komt volgens mij later. Maar gewoon wat is onze professional judgement op hoe dit project loopt.*

*F: en op welke manier wordt er dan op gereageerd als iets niet goed loopt, als je even teruggrijpt naar de kern van dit criterium dat een project fases heeft, je mag ook aan Prince2 termen denken hierbij eventueel, wat gebeurt er dan, heb je daar voorbeelden van in de praktijk hoe er wordt geschoven met die resources als het bijvoorbeeld blijkt dat...*

*N: ...nou ja echt schuiven gebeurt wat minder denk ik. Wat bij <case organisatie>, of wat bij ons team in de praktijk vooral gebeurt is dat we weer moeten bijsturen als projectmanagers of als lean experts op wat er op ons bordje komt en wat we van de ander verwachten in een verandering. Dat is wat het meeste voorkomt.*

*F: dus de capaciteit per fase van het project wisselt dan niet echt, als we het hebben over mensen die met het project bezig zijn?*

*N: ...nee...*

*F: ...dat er mensen worden bijgevoegen of er juist van weggaan, op een ander plek aan het werk gaan?*

*N: niet zozeer vanuit ons team. Dus je moet zien zeg maar van een team als voorbeeld zit op <intern domein> roadmap en die zegt ik wordt overvraagd, zij gaat het dan met de business owner bespreken en dan komt er niet zo vaak vanuit ons team capaciteit bij, maar meer vanuit de lijn bijvoorbeeld.*

*F: ok, ja dus dan geef je dus aan dat de capaciteit die gewenst is die kan niet worden geleverd, dus pas je vraag maar aan...*



N: ...ja, pas je vraag maar aan binnen wat je gewoon inderdaad... het zit aan de ene kant dat er overvraagd wordt maar dat we daarmee ook vaker compenseren voor wat een ander zou moeten doen zeg maar. Wat we dan zien is, nou ja, wij doen heel veel in de verandering waardoor we zien dat we straks in implementatie geen goede borging kunnen garanderen. Dat is meestal het gevaar wat we zien. Is dat wij eigenlijk teveel op doen worden bevraagd en wat minder in de... dus dat heeft denk ik meer met... nou komt de juiste vraag ofzo. Maar daar worstelen wij vooral mee zeg maar, van dat je dus inderdaad op capaciteit, denk je van ik ben nu echt 50 uur aan het werk hoe komt dat eigenlijk. En heel vaak komen we dan tot de conclusie van, ja maar we zijn eigenlijk dingen aan het doen waarvan we hadden afgesproken dat iemand anders die zou doen binnen het project.

F: ja precies, dat gaat een eigen leven leiden als je niet oplet...

N: ...als je niet oplet, en je pakt maar een klusje en je ziet dat niemand vooraan de rij staat en je ziet wat het belang van dat de change wordt doorgevoerd...

F: nou, dan hoor ik jou in ieder geval wel zeggen dat er eigenlijk 2 wekelijks dus naar wordt gekeken...

N: ...ja....

F: ...dus het is een soort actueel criterium dat jullie die capaciteit slash de vraag in de gaten houden en daarop bijsturen...

N: ...ja precies...

F: ...dus dan is het dus iets dat wordt gebruikt...

N: ...ja...

F: ...binnen <case organisatie> met deze uitleg erbij en hoe het werkt is dan ook wel helder. Vind je het zelf nuttig en waarom?

N: ja, ik vind die professional judgement zal ik maar zeggen om daar heel regelmatig bij stil te staan vind ik heel nuttig.

F: waarom vind je het nuttig, een beetje kinderachtige vraag maar...

N: ...omdat je elkaar uitdaagt te reflecteren daarop en in een vroeg stadium bij te sturen.

F: en qua waarde voor de bank, dat vul ik misschien zelf in, is het een beetje vergelijkbaar als wat je bij nummer 1 zei, dat het een hogere waarde heeft uiteindelijk naar de strategie toewijzend...

N: ...ja...

F: ...ok helder, de documentatie hierover is hier iets over vastgelegd of papier?

N: ja, wij hebben zelf een Excel file waarin we scoren zal ik maar zeggen.

F: hoe ziet zo iets eruit in een notendop?

N: ja ik laat het even zien...

<openen en delen bestand>

N: ...dus dat ziet er zo uit. Dat scoren we... dus of die groen is of rood of...

F: ...dat kleurtje bepaal je met elkaar een beetje in goed overleg zeg maar daar zijn geen harde criteria voor?

N: ja dat is wat je zelf vindt zeg maar.

F: ok, misschien dat ik hier later jou even voor vraag een blanco modelletje of zo...

N: ...ja helemaal goed....

F: ...dan pak ik het scherm weer eventjes terug. Dan hebben we nummer 2 gehad, nummer 3 zit een beetje in dezelfde lijn, de volgorde hier in het hele document heeft ook wel een reden. Is die helder?

### **Interview met B (30-3-2021)**

F: ok, nou dan komt het helemaal goed. Ok dan is nummer 1 helder, gaan we naar nummer 2. Die mag je nog even doorlezen. Is die voor jou helder? Ik zal mijn scherm weer even delen.

B: even kijken <leest criterium/definitie hardop door>...ja, het is me op zich duidelijk wat hiermee bedoeld wordt, en **in de praktijk werkt dit gedeelte minder goed binnen de domeinen**. Althans dat is mijn beleving. Wat je bij domeinen namelijk veel ziet gebeuren, je hebt een aantal development teams en een aantal analisten, product owners en zo, wat je veel ziet gebeuren is dat de workload afhankelijk van de fase van een bepaald project dat in een domein wordt opgepakt best wel kan verschillen voor de mensen die het betreft. Om een voorbeeld te geven uit jouw domein, stel je wil transactiemonitoring via <intern systeem> gaan implementeren dan heb je misschien een half jaar lang dat er ITers keihard aan het werk zijn om allerlei interfaces te bouwen. En dan heb je als <interne functie> vrij weinig werk aan en op een gegeven moment is het af, en dan moet er van alles getest worden, getuned en weet ik wat. Dus het gaat een beetje, soms, met name bij grotere projecten, gaat het wat meer in golfbewegingen. En...

F: ...wordt daarop geanticipeerd, is dit in te schatten?

B: dit is in te schatten, maar blijft wel wat lastig.

F: ja, op zich is je uitleg wel in lijn wat we hier bedoelen hoor, maar het gaat ook om de gedachte van wordt hier eigenlijk ongoing rekening mee gehouden. Dus niet alleen maar aan de voorkant aan de start van het project en je bent klaar en je doet niets meer totdat het klaar is, maar dat je ook echt monitort van wat voor behoefte komt nu uit het project met een bepaalde regelmaat, en kunnen daar vervolgens snel op schakelen. Dus die activiteit, dat het ook echt een gebruikt criterium is, daar zoek ik een beetje naar, is dat bij <case organisatie> echt iets wat actief gemonitord en besproken wordt, misschien wordt gedocumenteerd, van dit is fase 1,2,3,4...Prince2 termen zijn in eerdere interviews al een paar keer naar voren gekomen, pre-initiatief, initiatie, uitvoering, afsluiting, dat soort termen.

B: ja, daar doe ik dus niet meer aan haha. **Dat doen we niet meer op die manier het is meer een continu stroom van verandering waaraan gewerkt wordt, en dat werkt eigenlijk binnen het domein werkt dat nog redelijk goed. Wat met name...en dat is ook een beetje hoe vul je het woord projectmedewerkers is, als je dat ziet als domein medewerkers dan gaat het over het algemeen wel goed. Want dan wordt er geprioriteerd binnen wat er aan komt en daar wordt ook op gestuurd, ook voor wat betreft resourcing en hoe dat gaat.** Er wordt ook gewoon iedere maand op gerapporteerd hoe het gaat. Waar met name een stukje wrijving ook zit is, zodra het project meer in de laatste fase terecht komt en het moet gaan landen in de organisatie. Want wat je dan vaak krijgt is dat bijvoorbeeld een project vanuit <verschillende interne domeinen> allemaal tegelijkertijd bijvoorbeeld live willen met iets groots en meeslepends in de maand april 2021. Als dat allemaal dingen zijn die een afdeling als <interne afdeling> of <interne afdeling> raken dan heb je een probleem. En dat is dan wat minder in het project zelf, maar meer in de lijn, dus met name zeg maar, dat

omschakelmoment, dat is waar ongewenste vertragingen ontstaan. Dus minder binnen de projecten of de domeinen zelf, maar meer in het omschakelmoment naar de lijnorganisatie om het zo maar te zeggen.

F: ja, en die lijnorganisatie die heeft dan teveel hooi op de vork...

B: ...ja...

F: ...om het allemaal tegelijk te doen...

B: ...ja...

F: ...dan hebben we het een beetje over pechgevallen zeg maar dat het allemaal samen komt, iets dat niet te voorspellen was?

B: ja, en dat is dan met name zeg maar, omdat er heel erg vanuit domeinen zelf wordt gekeken, dus daar zijn alle resources vast maar uiteindelijk komt het allemaal samen in bijvoorbeeld <interne afdeling> om maar wat te noemen, of <interne afdeling>. En als daar vanuit allerlei verschillende hoeken en gaten ineens verandering aan komt dan wordt het wel een beetje lastig.

F: ja precies dan moet je in de rij gaan staan. Ik hoorde jou zeggen, iets over een maandelijks monitoringsmoment, kan je daar nog iets meer over vertellen van hoe vaak en in welke vorm dit wordt bekeken? Dat de fase van een project voldoende resources heeft?

B: ja, iedere maand wordt er gerapporteerd over de performance van het domein, wat dus eigenlijk een verzameling projecten is. En daar wordt eigenlijk per initiatief gekeken van hoe gaat het met de delivery, zeg maar meer de IT gerelateerde delivery. En hoe gaat het met de business change, dus dan heb je het veel meer over de voorbereiding op de implementatie. En daar wordt op maandbasis op gerapporteerd per project of initiatief.

F: en daar kunnen ze dus ook signaleren dat er nieuwe capaciteitsvraag gaat ontstaan?

B: ja.

F: dus dat hoort daar ook een beetje thuis...

B: ...ja...

F: ok, nou helder hoe het werkt bij <case organisatie>. Vind je het zelf een nuttig criterium? Zo ja of zo nee waarom?

B: per fase van een project... ja, voor een domein vind ik het een minder nuttig criterium omdat, ja binnen een domein heb je gewoon verschillende projecten tegelijkertijd lopen en prioriteer je daarbinnen. En gaat het wat minder over de verschillende fases. Want binnen een domein zijn die verschillende fases er niet want je hebt niet een analyse fase en een development fase and so on, dat loopt veel meer op een agile manier door elkaar. Dus voor domeinen is de verschillende fase wat minder relevant. Dat wil niet zeggen helemaal niet relevant, maar minder.

F: ja, maar dat kan ik ook wel zien vanuit mijn positie hoor dat, het zit veel meer in kleinere stukjes...

B: ...ja...

F: ...ja en dat is automatisch al een soort capaciteitsplanning.

B: ...ja...

F: ...maar voor die 10% dan, want daar hebben we het eigenlijk nog niet helemaal over gehad volgens mij specifiek, hoe werkt dat daar? Daar zijn het misschien wat meer langlopende projecten, waarbij die planning misschien veel lastiger is en dat je daar juist meer op let, van over een jaar hebben we die mensen nodig...

B: ...ja, ik denk dat je daar iets meer van tevoren in kaart brengt wat je nodig hebt omdat je dan iets meer zeg maar vanuit een bepaalde scope aan het werk gaat. Dus daar zal je iets meer per verschillende fase kijken, of daar kijk je meer er verschillende fase wie heb ik nodig. Dus daar wordt dat principe of dat criterium vaker toegepast.

F: op welke manier, voor zover je dat nog weet, gebeurt dat, hoe wordt het gemonitord als je het vergelijkt met die 1 keer in de maand?

B: nou ja, dat is een goeie vraag, kijk de verschillende fases is dan echt zeg maar, de Prince2 fase, de initiatiefase en implementatiefase, of startup, initiatie ik weet het niet eens allemaal meer, die Prince2 fases. Ik zit even te denken hoe wordt er dan op gestuurd. Dan wordt er volgens mij daarna minder op...ja, weet ik eigenlijk niet...

F: ...dat kan hoor...

B: ...moet ik even terugdenken, ja nee dan wordt er minder op het geheel gestuurd. Binnen de projecten zien we het veel meer dan heb je per project een stuurgroep waarbij er wel wordt gekeken van blijf je binnen je budgetten lopen...

F: ...nee, maar goed ik snap dat je dat niet helemaal meer scherp hebt want dat is best op detailniveau, ik kan het ook combineren met andere interviews hoor, dat is geen probleem. Maar je vond 'm nuttig geloof ik he...

B: nou, voor domeinen vind ik 'm minder nuttig omdat je daar bijna niet met verschillende fases werkt.

F: en voor de traditionele projecten denk je daar dan anders over..?

B: ja, daar werkt het iets beter in de zin van daar neem je veel langer de tijd om zeg maar die verschillende fases uit te gaan zitten denken. Dan kan je beter je resources daarop aanpassen of plannen per verschillende fase. Het nadeel is, als er vervolgens wat verandert, ja dan zit je vast, want dan heb je de resources die horen bij dat onderzoek of die vraag, terwijl binnen domeinen dan kijk je misschien wat minder keurig naar wie heb ik nodig in welke fases, maar heb je wel standaard je resources. Dus gaat het ene sneller of het andere duurt langer, dan kan je daar gewoon heel makkelijk in schuiven.

F: ja ok. Dit is wel een interessante nuance tussen die 2 omgevingen.

B: ja, dus voor projecten werkt het beter maar is het ook meer nodig en bij domeinen voegt het minder toe, maar is het probleem ook minder groot omdat je daar je vaste resources hebt.

F: en nog even de hele basale vraag, want dat je het nuttig vind op 1 plek redelijk op andere plek eigenlijk niet, wat is überhaupt voor jou het nuttige aan het plannen per fase van het project. Los van <case organisatie>? Even echt hoog over, waarom zouden organisaties dit moeten doen?

B: nou, eigenlijk de enige goede reden die ik kan bedenken want ik doe het bijna nooit meer, de enige reden die ik ervoor kan bedenken is dat je voor verschillende fases soms verschillende mensen nodig hebt, verschillende type capabilities om het zo maar te zeggen. Dus als je nog meer zeg maar in der

onderzoeksfase zit, dan heb je misschien meer behoefte aan een analist en een architect. En als je op een gegeven moment een bepaalde keuze hebt gemaakt dan heb je misschien veel meer behoefte aan een IT developer of een business analist die acceptatietesten kan gaan doen. Snap je, dus dat is de voornaamste reden om het wel te doen.

F: dan gaat het meer om expertise en kwaliteit van, de juistheid van de mensen...

B: ...ja...

F: ...daar komen we later nog op terug, die hebben wij apart genomen. Dit is iets meer een kwestie van aantallen, maar ok daar heb ik wel voldoende informatie over hoor, want ja dat is eigenlijk bias als interviewer, maar het is in zekere zin ook wel logisch dat jij vanuit de behoefte vanuit een project op elke moment genoeg mensen hebt, om zo'n project uit te voeren. Dus daar zit wat logica in, maar het kan in de praktijk niet altijd, je hebt niet altijd genoeg mensen beschikbaar, maar dat is dan weer niet de nutsvraag, dat is dan meer de praktijk vraag van wordt het gebruikt en dat hebben we al gehad. Dus deze is helder. De laatste is van nummer 2 of hier documentatie over te vinden is? Zijn hier afspraken over?

B: voor domeinen in ieder geval niet, nee. Omdat het daar dus bijna niet toegepast wordt, daar kijk je vanuit capaciteit en doe je die prioritering. Dus niet andersom. Voor projecten zou ik het niet meer weten, maar als het ergens zou moeten staan dan zou het ergens op <intranet case organisatie> moeten staan maar dat kan je het best denk ik aan <collega> vragen.

F: ok goed, helder. Gaan we naar nummer 3 is die voor jou helder?

#### Interview met M (7-4-2021)

F: dat kan ook. We gaan even kijken hoever we komen want ik heb dit vaker gehad, dat we iets over de 1,5 uur heen liepen. Nummer 2 is die voor jou helder?

M: <leest hardop criterium/definitie voor>...ja, die herken ik met name vanuit mijn, nou ja traditionele projectmanagement rol. Wanneer heb je de juiste mensen. En vanuit mijn nieuwe rol heb je altijd, nou ja, het werk komt naar de mensen, dus speelt zo'n...daardoor heb je misschien wel verschillende topics waaraan je werkt, maar heb je altijd voldoende werk wat er komt, omdat je capaciteit is fixed.

F: en hoe wordt er binnen <case organisatie> gekeken naar die fases, als je kijkt naar de traditionele projectomgeving waar je wat meer afgebakende fases hebt. Wordt er ook specifiek gekeken, of vooruit gekeken naar zo'n volgende fase van een project en wordt dan van tevoren al rekening mee gehouden met welke mensen je dan te maken hebt, of welke mensen je nodig hebt?

M: zeker, met name in, nou ja de traditionele projecten heb je altijd...vaak start je met een analysefase, daar komt een plan uit waarin je ook aangeeft hoeveel resources heb je nodig voor je implementatiefase en misschien heb je meerdere fases tijdens die implementatie, waar je weer ook verschillende resources nodig hebt. Dus je probeert heel duidelijk te beschrijven wie je wanneer nodig hebt zodat je, nou ja de juiste mensen op tijd aan boord hebt.

F: en is het binnen de domeinstructuur ook nog toe te passen, of is het ook nog functioneel of nuttig binnen het domein, of werkt dat anders?

M: daar werkt het anders omdat we daar natuurlijk vast teams hebben, dus daar bepaal je, nou 1 keer per jaar zeg je zoveel teams hebben we nodig en dan is het vervolgens aan de productowner om ervoor te zorgen dat er altijd voldoende werk is voor de fixed capaciteit die er is. Dus daar heb je het

**minder over faseringen.** Dus daar zul je inderdaad...we zullen een deel van het werk in een kwartaal bijvoorbeeld zorgen dat we voorbereiden dat we volgende kwartaal een nieuw onderwerp kunnen oppakken, maar dat wordt ook weer doorvertaald naar werk waar de capaciteit op ingezet wordt.

F: ja, misschien als ik 'm zo mag stellen, is er bij een domein geen sprake van een fase van een project, of althans dat wordt niet afgebakend...

M: ...ja...

F: ...maar is ieder project wat kleiner en als je dat een beetje tegenover dat traditionele stuk zet, dan heb je misschien per project te maken met een fase, omdat die wat korter is binnen een domeinteam, en bij een traditioneel project van misschien 2 jaar heb je wel duidelijk te maken met een begin, een middenstuk en een eind...

M: ...ja, en je ziet ook wel in de roadmaps in de domeinen ook he, je hebt altijd ergens dat je moet opstarten, je moet beginnen met analyseren, je moet het uitvoeren en dan moet je het live brengen dus ook dat zit er nog steeds wel in. Maar daar ga je niet...**in je domein ga je daar niet op- en afschalen met de hoeveelheid mensen die je hebt. Je zult ze eerder op verschillende plekken inzetten.**

F: ja ok, dus dat onderscheid is ook hier weer heel relevant...

M: ...ja...

F: ...specifiek bij <case organisatie>. Vind je 'm zelf nuttig?

M: ja, zeker.

F: en waarom?

M: **omdat je niet wilt dat je inderdaad vertraging hebt, of dat bepaald mensen niet beschikbaar zijn, of dat het niet met elkaar matcht of ze beschikbaar zijn, dus ja, juiste mensen op de juiste plek, dat is wat je graag wil.**

F: ja, die is ook wel recht toe recht aan en logisch, is hier documentatie over te vinden?

M: dat zal je in ieder geval terugvinden bijvoorbeeld in een plan van aanpak waarin heel duidelijk staat welke resources heb je van wanneer tot wanneer nodig dus, dat is meer een soort template vind je dat dan terug.

F: voor zowel domeinen als die traditionele omgeving?

M: dit is in de traditionele omgeving en in de domeinen zul je dat terug zien in de jaarplannen die ze maken en de value cases en uiteindelijk ook in je budget.

F: ok, nou dan zijn we klaar met nummer 2. Het is half 5...

<later op de dag vervolg>

## **Interview met D (12-4-2021)**

F: ok. Gaan we naar nummer 2. Lijkt een beetje op nummer 3, ze zitten ook om een bepaalde reden bij elkaar, maar lees 'm maar eens door of die helder is.

D: ja, nou deze is heel erg helder en heel erg waar.

F: waar in de zin van, hij wordt toegepast bij <case organisatie>?

D: ja, hij wordt toegepast bij <case organisatie> op de manier die ik eerder ook verwoord. En dan heb ik het vooral over de domeinen, maar ook wel in Nederland eigenlijk als je de strategie volgt. Dus dan proberen we toch wel voor per fase per onderwerp de juiste resources op het juiste project of op het juiste domeinteam te zetten, ja.

F: en hoe vertaal je dit, en dat maakt 'm nu even specifiek naar een fase van het project, omdat dat misschien ook qua onderscheid met traditioneel, Prince2 fases he, dat zijn wat grotere blokken, grotere projecten, dat bij de domein setting wat anders werkt. Hoe haakt zo'n domein dan in op een fase slash een behoefte van een project op een bepaald moment?

D: ja, kijk dat komt gewoon...ja, dan moet ik je dan even als je het in agile scrum termen doet dus epic team sprint, als het epic is voldoen aan de wvft, en het team is eerst de onboarding processen dan de review processen dan de offboarding processen, dan krijg je met name op dat teamniveau krijg je wel dat je verschillende experts aan tafel wil hebben voor verschillende ontwikkelingen. Voor client activity monitoring in <intern systeem> zet je een ander expert aan tafel dan voor fraud beheersing in <intern systeem> dus daar zie je op dat niveau, teamniveau is dat denk ik, dat je echt actief met resources allocation bezig bent. En natuurlijk ook op domeinniveau van welke experts in ons bedrijf vinden dit nou gaaf. KYC en financial crime, dus op die 2 niveaus wel en op sprint niveau zal dat minder zijn.

F: ja, ik herken ze ook wel hoor. Goed. Is dit voor jou ook nuttig om te kijken naar fases van een project, dus...

D: ja, op zo'n niveau als ik net dan even vertaalde ja, denk ik wel dat is heel nuttig, want dan zit je op het...ja, op meer detailniveau moet je ook niet gaan zitten denk ik, want je hebt ook nog die andere belangen he, continuïteit, stabiliteit, mensen die aan elkaar moeten wennen. Ja, je kan niet elke sprint een team wisselen dan praat je namelijk niet over een team.

F: nee, ja dat zou een mooi experiment zijn trouwens, maar dat lijkt me wat lastig inderdaad in de praktijk, goed. Is hier documentatie over te vinden, specifiek over capaciteit toekennen per fase van het project?

D: nee, zit eigenlijk allemaal verpakt in de eerdere antwoorden en de verschillende overleggen die ik toen noemde die daar over gaan. Kijk het ene epic kent gewoon meer wijzigingen op theme niveau dan op het andere, he als je gewoon een app ontwikkeld 2 a 3 jaar lang met elke keer een nieuwe functionaliteit en een nieuw proces. Ja, dan kan het misschien hetzelfde team zijn want ja, eerst ga je het openen van een spaarrekening doen dan openen van een betaalrekening dan blabla, dan kun je 80% van het team stabiel houden. Dan wissel je heel af en toe voor een expert aan de business kant. Terwijl ja, andere onderwerpen wissel je misschien ook de IT kant helemaal of whatever.

F: ja, onderwerp afhankelijk...

D: ...ja...

F: ...ja, ok die is dan helder nummer 2. De laatste nummer 1, lees 'm maar eens door is die voor jou helder?



### **3. Volledige en continu geplande inzet capaciteit**

#### **Interview met B (9-3-2021)**

*F: ja ik begrijp 'm hoor, ik denk dat je voor de woorden hoeveelheid capaciteit misschien ook wel kan lezen, de juiste expertise per fase van het project. En dan is capaciteit misschien wat lastig om dan te plaatsen, zeker in de <case organisatie> omgeving. Maar ik denk dat ik deze, ook met jouw antwoord wel kan projecteren op de traditionele projectomgeving, rekening houdend met de werkelijke domeinomgeving in dit geval. Dus dat is mij helder hoor, ook dat het niet gelijk duidelijk is dat is ook prima hoor, dat is ook een constatering. Dan gaan we door naar 3, lijkt er een beetje op maar lees 'm maar eens door.*

*B: dit lees ik als, dit bekijk je op individu en dan kijk je heeft een individu idle time of niet. Dus in mijn voorbeeld van <collega>, hij is beschikbaar hoe zorg ik dat hij 40u per week is ingezet op de meest belangrijke dingen.*

*F: ja, het is niet specifiek individu maar zo kan je 'm wel uitleggen...*

*B: ...zo zou ik het aanvliegen, dus die andere kijk je vanuit het project naar wat heb ik dus nodig aan mensen. En hier draai ik 'm om, hier kijk ik vanuit de mensen. Zijn alle mensen volledig ingezet en zijn ze dan ook ingezet als ik het weer samensmelt met prioriteitsstelling, zijn ze dan ingezet op de belangrijkste dingen. En dat met name is heel belangrijk want dat zie ik dus heel veel misgaan. Dus mensen zijn eigenlijk altijd wel volledig ingezet, maar vaak niet op de belangrijkste dingen. Maar op de dingen waar de energie of aandacht dan even naar toe gaat.*

*F: ok, dat is een hele interessante...*

*B: ...ik vind <collega> een mooi voorbeeld daar blijf ik bij hangen. Business analisten hebben het heel zwaar, product managers hebben 't ook heel zwaar. Ik zou ook <collega> als voorbeeld kunnen nemen. Die zitten per definitie ramvol en hoe kom je er nou toe dat je ze even een moment alles uit hun handen laat vallen, en dat je ze opnieuw hun werk laat prioriteren van waar moet jij nu je tijd aan besteden.*

*F: dus dan gaat 't net iets meer waarschijnlijk om het 1<sup>e</sup> criterium?*

*B: ja, op individueel niveau gekoppeld, en daar zit vind ik zelf een belangrijke waarde die ik toevoeg als ik een organisatie binnen treed. En zowel op individueel niveau als op teamniveau. Als je ziet waar de IT teams mee bezig waren toen ik kwam en welke waardes ze toen genereerden en welke waardes ze nu genereerden dat is echt een giga verschil. En dan zie je opeens ook van alles ontstaan, dan worden ze trots dan hebben ze veel meer zingeving gevoel, dat is echt waanzinnig om te zien. Maar dat was echt nitty gritty detail waar <case organisatie> heel goed in kan zijn, maar waar die mee bezig waren dat wil je niet weten, dat was echt zonde van het geld.*

*F: ik kom dat ook wel tegen in de discussies in het domeinteam, met grotere en kleinere issues, dat herken ik gelijk. Als ik het hier mag samenvatten bij 3, volgens mij zeg je wel dat die inzet er is, dat die mensen wel continu bezig zijn en niet achterover in de stoel leunen en wachten op werk, dat gebeurt niet...*

*B: ...nee...*

*F: ...maar of de capaciteit op de juiste plek is, of op de juiste onderdelen is even de vraag...*



B: ...of 't voldoende waarde toevoegt, of het de optimale waarde toevoegt, daar zit mijn grote zorg. De arbeidskosten die zijn maximaal maar de waarde die daar tegenover staat die kan nog veel beter.

F: vind je dit een kwaliteitscriterium, vind je dit nuttig?

B: ja, dit vind ik heel nuttig, want dit is waar je winstgevendheid in brede zin, waarde creatie, op individueel niveau kunt bepalen.

F: en als je 'm bekijkt op niet individueel niveau. Dus überhaupt je kijkt naar de hele pool van mensen die je hebt en je wilt eigenlijk dat iedereen aan 't werk is. Dat zijn natuurlijk allemaal individuen dus dat is dezelfde vraag in het groot. Verandert dat jouw beeld van de relevantie van dit criterium?

B: nee, dat blijft even relevant. Ik vind deze dus heel relevant.

F: nou, je hebt ook goed toegelicht waarom, plus de kanttekening waar zijn mensen mee bezig maar dat is feitelijk net even een uitstapje naar een ander criterium. Maar dat is prima, dat is ook waar we van leren. Dan gaan we naar de volgende, nummer 4, lees die ook maar eens door...

### **Interview met G (9-3-2021)**

F: deze is mij helder, we gaan naar nummer 3, lees maar even door.

G: ja, hij is me in ieder geval duidelijk

F: deze lijkt ook wel iets op nummer 2, deze volgorde van criteria heeft ook wel een reden, wordt het gebruikt is dan weer de eerste vraag en heb je misschien voorbeelden daarvan?

G: ja, hij wordt zeker gebruikt, met name het volledig en ononderbroken is voor een gedeelte aan de orde in de domeinen. Niet volledig, wat ik net zei, er is een deel wat vaste mensen zijn, dus ICT teams zijn vast gelinkt aan een thema. De business resources kunnen voor een heel deel volledig zijn. Dus een productowner kan volledig voor een bepaalde of langere periode productowner zijn. Maar er zijn heel veel business resources die niet volledig toegekend worden aan het domein. Misschien ook niet eens volledig toegekend worden aan een tijdelijke initiatief. Dus je kan een initiatief hebben lopen waar je wel resources voor nodig hebt die ingevlogen worden in het domein, alleen tijdelijk voor dat ene specifieke onderdeel en dat is misschien nog steeds maar 50% van de tijd van die persoon. En bij het projectenstuk heb je eigenlijk heel weinig dedicated project resources, bijna alleen de projectmanager, en zelfs die is nog niet eens dedicated want die doet vaak 2 of 3 projecten tegelijkertijd. En de projectmedewerkers zijn eigenlijk allemaal mensen die het eraan doen. Dus die hebben hun eigen werkzaamheden en die hebben eigenlijk bijna nooit volledige focus op change.

F: ja precies, en dan is het de vraag wat verstaan we precies onder capaciteit, maar dat lukt mij dan wel...

G: ...ja capaciteit is handjes en geld..

F: ...ja, dat bedoel ik een beetje, als mensen vooral tijd kwijt zijn aan hun normale baan en dat hun capaciteit daar wordt gevraagd, en dat ze daarnaast worden ingevlogen op een project dat is ook wel van belang, want dat is wat anders dan wanneer je mensen dedicated wat je zelf ook zegt hebt toegewezen aan een project dat ze daarmee fulltime bezig zijn. Want de achterliggende gedachte van het criterium is ook dat om ervoor te zorgen dat er geen mensen zijn die op enig moment niets doen...

G: ...of overvraagd worden...

F: ...of overvraagd worden, dus andersom...

G: ...en dat is dus binnen de domeinen heb je teams die werken vast, dus die verschuiven bijna niet. En we hebben wel een probleem gehad met productowners, die waren heel schaars. En degenen die er waren werden gewoon compleet overvraagd. In meerdere domeinen konden ze aan de slag gaan. En geld kun je op een gegeven moment inzetten om een productowner naar binnen te fietsen. En dan zie je die productowner, die zit op een onderwerp, die zit ook vaak op één domein, maar dat hoeft niet perse. Dus als er op één onderwerp meerder mensen zijn die ook de skills hebben om productowner te zijn, dan kan dat om te zorgen dat je mensen niet overvraagd en je wel een team voldoende aan de gang kunt houden. Je hebt één productowner op zoveel ontwikkelteams nodig, dus als je een domein bent met 6 ontwikkelteams heb je toch 2 of 3 productowners nodig. Want anders heb je mensen die maar blijven roepen om werk terwijl je dat niet kunt voorbereiden.

F: ja en dat zie ik aan den lijve...

G: ...ja <interne afdeling> is een goed voorbeeld...

F: ...ik kan me dan niet voorstellen dat er mensen zijn met nog een domein ernaast, maar goed dat is wat anders. Is het nuttig en waarom?

G: ja het is dus nuttig, waar je zeker weet dat je daar continu mee bezig kunt zijn. Aan de ander kant is het ook niet nuttig, want je wilt niet altijd volledig en continu geplande inzet hebben. Omdat je ook gewoon je daadwerkelijke werk nog moet blijven doen, dus je hebt gewoon een minimale basis aan run wat gewoon door moet blijven doordraaien, dus je kunt daar heel bewust voor kiezen om een project gewoon ernaast te doen. En dan misschien te kiezen dat het langer duurt, maar omdat het veel minder risico's met zich meebrengt. Dus ik zou hier zeggen ja het is nuttig, waar het nuttig is, maar het is niet een voorwaarde wat altijd het succes van een project bepaalt.

F: ja, en dat capaciteitselement daar kan je meerdere kanten mee op, ik zit nu hardop na te denken, dat je mensen eigenlijk eventjes leent uit hun kernfunctie, waarbij dat dus niet dedicated mensen zijn, dat is even nieuwe informatie die ik even goed moet plaatsen...

G: ...je hebt 2 types, je hebt mensen die even tijdelijk van hun kernfunctie worden afgehaald om volledig ingezet te worden voor een bepaalde periode op iets anders. En je hebt mensen die voor een bepaalde periode deels van hun kernfunctie worden afgehaald. En je hebt nog de smaak, mensen die volledig van hun kernfunctie worden gehaald of wat hun volledige kernfunctie is om dedicated change te leveren. Dus je hebt soort van 4 categorieën denk ik.

F: goed dan de laatste nog over de documentatie, is hier ook nog iets over te vinden?

G: ja, binnen de projecten in de PID en in de domeinen hebben we ooit wel, en ik geloof dat dat ook nog wel eens keer tussendoor nieuw leven is ingeblazen, een overzicht gemaakt van hoeveel teams hebben we binnen een domein, en wie zitten er dan in die teams, en is het een rol of functie. Sommige hebben een functie en voor sommige is het een rol, en daar kan je vaak aan zien is het volledig of deels, tijdelijk of voor eeuwig.

F: en zijn die rollen dan altijd vastgelegd, dan maak ik toch even een uitstapje naar mijn eigen ervaring bij het domeinteam, ik heb ook een kernfunctie maar af en toe doe ik ook dingen voor het domeinteam, maar dat staat nergens genoteerd. Dus als je kijkt naar de domeinteam, worden de mensen dan ook echt formeel toegekend aan een bepaald thema?

G: ja, voor de 80% wel, toen we overgingen naar de domeinen hebben we heel duidelijk gezegd, ok we hebben zo'n ei, als je zoveel tijd bezig bent voor het domein, dan ben je gewoon onderdeel van het domein. Doe je zoveel tijd, dan ben je er soort van tussenin, en als je zoveel tijd er aan besteedt dus eigenlijk bijna niks, dan ben ik echt een tijdelijke invliegkeep. En die eerste 2 worden wel vastgelegd, die laatste denk ik niet en jij zou dan in de laatste categorie vallen. Hoogstens wordt het vastgelegd als je een heel veel gevraagd iemand bent waarbij jouw leidinggevende moet bepalen van waar zet ik hem nou op in, voor die klusjes, dan ga je het meer vastleggen.

F: ja, en ik merk ook hoe hard je zelf roept om hulp te bieden, als je dat vaak doet dan kom je zo bij die 80% terecht. Ok helemaal helder. Nummer 4, mag je weer even doorlezen. Hij is helder?

### **Interview met M (16-3-2021)**

F: ok helemaal helder, dan gaan we naar nummer 3, is deze helder, criterium plus definitie?

M: ja, dus ik interpreteer dat je zoveel mogelijk efficiënt gebruik maakt van de resources die je hebt. Dus dat je niet teveel switcht tussen projecten.

F: dat laatste hoeft niet beslist. In een ander interview werd daar genoemd het beperken van de idle time, dus de tijd dat iemand niets te doen heeft. Dus je kan het echt een beetje zien vanuit de projectmedewerker, het wordt hier wel bedoeld als een geheel aan capaciteit, aan mensen die beschikbaar zijn, maar om even het voorbeeld van mijn kant alvast te geven is dat je niet wilt dat een persoon of meerdere personen op enig moment tijdens het project niets te doen hebben. Dus je wilt eigenlijk op die manier plannen, en dat is hartstikke moeilijk denk ik, dat mensen continu aan het werk zijn en daarmee ben ik dus vanwege die eerdere interviews een beetje besmet dat ik weet dat veel mensen een kernfunctie hebben, gewoon een basisfunctie waar ze normaal gesproken mee bezig zijn en dat ze soms worden betrokken bij een project als dat nodig is, dus als het project niets vraagt dan gaan ze weer terug naar hun kernfunctie. In die hoek moet je het een beetje zoeken dat mensen dus niet niets doen terwijl ze wel beschikbaar zijn. Wordt dat toegepast?

M: ja, ik vind dat wel een lastige, dat zou denk ik meer een vraag zijn voor een projectmanager denk ik. **Want ik kan me herinneren, vanuit mijn projectmanagement functie weet ik wel dat je daar continu mee bezig bent om te kijken of er mensen zijn die niets te doen hebben. En dat is vooral natuurlijk heel jammer als je resources inhuurt van buitenaf, als ze op dat moment niets te doen hebben, dat is gewoon je geld weggooien. Dus daar zijn projectmanagers vaak wel mee bezig, ook verder vooruit plannen.** Dus het kan dan wel zijn dat je dingen naar voren trekt die je eigenlijk wat later gepland had. Dat hebben we in het Teams project een keertje meegemaakt, maar als portfolio manager heb ik daar denk ik wat minder zicht op. Omdat ik niet echt inhoudelijk de projecten manage, en het is ook zo dat ICT resources die in de project portfolio zitten, die zijn per definitie schaars. Dus als ik als project portfolio manager geen projecten heb waar zij aan kunnen werken dan zijn er 100 andere dingen die ze kunnen gaan doen.

F: dus misschien verwacht je wel dat dit in de praktijk niet echt een probleem is en dat het eerder andersom is dat je eerder tekorten hebt, en ik herken ook wel wat je zegt vanuit jouw functie dat je eigenlijk dit meer op een dagelijkse management basis moet bekijken van wat heb ik rondlopen en waar zijn mijn mensen mee bezig en is dat allemaal efficiënt en effectief. Dan moet je inderdaad misschien wat meer op die werkvloer zitten, dus ik snap wat je zegt dat je daar wat meer afstand bij hebt. Dat is op zich prima, ik hoorde je wel iets zeggen over wat je eerder hebt gedaan als projectmanager, maar herken je dit nu voor de praktijk van <case organisatie> of weet je dat gewoon niet of dit gedaan wordt?

M: nou, ik vind het een hele lastige vraag omdat voor mij is het meer van als ik binnen de project portfolio geen werk heb dan geef ik een signaaltje naar <collega> of naar de HR manager van die mensen en dan zoeken ze naar ander werk. Dus ik gebruik het niet, nou ik ben een beetje hardop aan het denken...

F: ...nou als ik je dit hoor zeggen dan lijkt het er een beetje op dat je het ook wel doet...

M: ...ja eigenlijk wel...

F: ...als je het signaal afgeeft dan ben je, misschien op hoger niveau dan een enkel project, dan kijk je er dus wel naar. Maar op basis van welke informatie doe je dat dan?

M: nou, het is inderdaad dat als ik weet dat er projecten in de pijplijn zitten of changes die niet perse project zijn maar wat kleinere changes, en ik weet dat er een periode aankomt met sprints, dat er mensen beschikbaar zijn voor de project portfolio, en ik weet dat zij moeite hebben om hun backlog te vullen dan ga ik wel op zoek naar andere projecten die eventueel op termijn ook resources nodig hebben. Dus misschien ben ik hier in de praktijk toch wel mee bezig...

F: ...ja en kijk, de aanvulling haal ik gewoon bij de andere interview kandidaten die misschien wel wat meer bij de werkvloer zitten dus op zich heb ik wel voldoende informatie. Dan de volgende, is het nuttig om het op deze manier te doen en waarom?

M: nou ja, het is natuurlijk wel nuttig omdat je niet wil dat mensen geen waarde leveren dus het is zeker nuttig om hierop te plannen, ja.

F: vooral vanwege het kostenaspect, het financiële aspect hoor ik je zeggen...

M: ...ja...

F: ...mensen die niet werken kosten geld, klinkt vrij logisch. Ok, dat is wel helder. En documentatie hierover, is hier iets over te vinden?

M: ja, het wordt een beetje een hangende plaat, maar nee hier is niets over te vinden.

F: ja, for the record zeg ik dan, als interviewer moet je heel voorzichtig zijn om antwoorden in te vullen dat mag eigenlijk niet...

M: ...nee, soms zijn ze heel duidelijk...

F: ...soms zijn ze heel duidelijk, maar ja ik zei al dat er wat herhaling in zit terwijl het allemaal best logisch overkomt althans het antwoord daarop. Dan is deze helder. Dan gaan we naar nummer 4 is deze helder, criterium en definitie?

### **Interview met N (23-3-2021)**

F: ...dan pak ik het scherm weer eventjes terug. Dan hebben we nummer 2 gehad, nummer 3 zit een beetje in dezelfde lijn, de volgorde hier in het hele document heeft ook wel een reden. Is die helder?

N: ja die is helder.

F: wordt ie gebruikt?

N: nou ja als criterium niet perse, maar in de praktijk zitten we altijd vol.

F: en wordt er ook volledig en continu gepland om...

N: ...ja je kijkt bijvoorbeeld met <collega> al vooruit wat komt er aan, dus dat gebeurt ja.

F: op welke manier gebeurt dat?

N: meer inventarisatie binnen de organisatie, van zit er wat aan te komen, wie komt er vrij, dus dat gebeurt ja, dus meer in gesprek ergens niet een heel...

F: ...nee, want ik zit een beetje denken zelf aan wat je net liet zien wat je 2 wekelijks bespreekt, zit het daar ook in of is dit veel meer adhoc?

N: nee, ook daar kijken we van wanneer verwachten we dan, voor sommige change is dat heel helder, dus bijvoorbeeld <collega> uit ons team heeft laatst learning management systeem opleveren, dat zijn echt bijna de traditionele projecten met een begin en een eind. En bij bijvoorbeeld de lean experts dan spreken we af, van we brengen een team van fase 1 naar fase 2 bijvoorbeeld. En dat spreken we dan af en juist het regelmatig bespreken met elkaar geeft ook de trigger van, ben je nog aan het doen wat er afgesproken was of ben je nu eigenlijk van 2 naar 3 aan het gaan.

F: ja precies, dat is voor het bijsturen natuurlijk van belang...

N: ...ja precies...

F: ...en dan hoor ik jou zeggen dat je het deels wel vast doet...

N: ...ja...

F: ...in een vaste samenspraak of afspraken, en deels is het ook misschien wel gewoon jouw werk en trekken mensen aan de bel als het niet goed gaat, dat dat ook een soort natuurlijk proces is...

N: ...ja klopt...

F: ...ok...

N: ...en dan ook zien we bijvoorbeeld dan krijgen we een nieuwe aanvraag. Laatst hadden we vanuit het HR services team komt dan met een aanvraag. Dan hebben we op dat moment geen capaciteit, dan gaan we het bespreken en dan kunnen we wel aangeven nou we hebben per 1 april capaciteit. Dus wat we niet zo hebben binnen onze capaciteit is dat we bankzitters hebben zeg maar.

F: nee daar dacht ik ook gelijk aan, is er überhaupt wel eens een tekort, het is meer een kwestie van wanneer komen ze vrij misschien...

N: ...ja, wanneer komen ze vrij, en wat we bijvoorbeeld wel hadden vorig jaar met, dat is misschien wel een mooi voorbeeld, is met de hele, toen we de eerste keer in lockdown gingen en terug...toen zag je alle verbeterenergie weglekken, iedereen ging gauw met z'n eigen werk aan de slag, dus alle verbetertrajecten gingen on hold. Dus voor mij ging bijvoorbeeld small loans ging on hold. En wat we dan doen is wat meer naar bijvoorbeeld wat bij ons altijd een beetje achterstallig onderhoud is, is meer op methodologie gaan werken. Dus dan pakken we wat meer de interne...

F: ...pas op de plaats...

N: ...ja, pas op de plaats zeg maar, en daar moeten we juist heel erg goed in waken zelf dat we daar sowieso voldoende tijd voor bijhouden.

F: want hadden jullie dus vorig jaar wat meer tijd zeg maar voor die rust...

N: ...ja...

F: ...doordat er wat paniek was, mensen terug op je eigen stoel, en de verbeteringen maar even parkeren...

N: ...ja...

F: ...ok, dat klinkt ook wel als logisch bij die situatie toen...

N: ...dus daar hadden we inderdaad wel wat onderbenutting op projectmanagement capaciteit, maar dan zie je eigenlijk dat er voor ons team gewoon...dat we dan wel weer andere dingen, dat soort dingen gaan doen.

F: ja precies, er waren geen mensen die toen niks deden, die gingen iets anders doen dus de capaciteit werd wel gewoon benut op een ander manier...

N:...ja precies...

F: ...ok en vind je dit criterium nuttig ja of nee en waarom?

N: ...vind ik 'm nuttig....ja ik denk dat ik 'm meer nuttig vind als je een heel groot team hebt en alleen maar verantwoordelijk bent voor projectmanagement.

F: hoe bedoel je?

N: kijk, wij zijn niet puur een interne consultantsclub, dus op het moment dat je dat alleen bent dan vind ik 'm heel nuttig. Voor mezelf, voor ons team vind ik 'm niet super nuttig.

F: zou dat te maken kunnen hebben met het feit, wat we net zeiden, dat er eigenlijk altijd eerder een tekort is dan overschot dat het een soort luxe probleem geworden is?

N: ja precies.

F: en stel dat je dat, en dan moet ik 'm zelf ook even goed neerzetten, stel dat je dat probleem wel vaker zou hebben, dat je mensen over hebt, dat is nu even conceptueel dan, zou je 'm dan wel nuttig vinden?

N: ja, dan zou ik 'm wel nuttig vinden, als ik puur, en ik zou 'm ook nuttig vinden als ik puur een interne consultantsclub zou zijn.

F: ja precies, vanuit je eigen rol dan...

N: ...ja dan zou ik 'm ook nuttig...maar in change management is het natuurlijk wel een nuttig...vanuit allocatie vind ik het wel een nuttig criterium...

F: ...vanuit het concept...

N: ...ja precies...

F: ...ja, want het eenvoudige gevolg is als je geen mensen aan het werk hebt dan doen ze niks heel simpel, dat kost geld en dat is niet alleen maar voor een projectomgeving relevant, eigenlijk overal...

N: ...ja dat is overal...

F: ...ok die is helder, is hier iets over te vinden aan documentatie? Zijn er afspraken over beleidsmatig?

N: nee.

F: ok, dan gaat daar een streep doorheen. Als ik nog even teruggrijp naar nummer 1 en 2, de gesprekken over capaciteit op een bepaald moment en prioritering, wordt er dan ook iets op een bepaalde manier besproken als vast onderdeel of is dit te los zand?

N: hoe bedoel je?

F: nou criterium 3, schoot me nog even te binnen dat Excelletje wat je liet zien en overleg over capaciteit, ook een stuk planning zit daar in, wordt dit niet vast ook meegenomen in die gesprekken?

N: ja, hmmm...

F: ...deze is wat lastig schakelen hoor want hij lijkt heel erg op 2 namelijk...

N: ...ja, want daar zit ie dan ook in zeg maar, op het moment dat iemand dan zegt van hé eigenlijk kan ik hier wel een tandje in terugschakelen of ik merk dat het meer begint te lopen zonder mij. Dan komt ie vanzelf wel op tafel inderdaad.

F: ja ok, die ga ik onthouden dat er een beetje een koppeling te vinden is...

N: ...voor ons in ieder geval...

F: ...voor jullie, ja maar dat is voor nu ook prima hoor, dan kan ik daar ook gebruik van maken als ik zoek naar die documentatie en dat is het misschien niet letterlijk terug te vinden, maar dan überhaupt het bestaan van iets kan ook iets aanwijzen...

N: ...ja...

F: ...ok dan is nummer 3 helder, gaan we naar nummer 4 is die voor jou helder, criterium en definitie?

### **Interview met B (30-3-2021)**

F: ok goed, helder. Gaan we naar nummer 3 is die voor jou helder?

B: nou niet helemaal, wat bedoel je met onder andere als doel het beperken van arbeidskosten?

F: ja, dit is een interessante dit komt wel vaker naar boven als wat lastiger te doorgronden, ook omdat ie wat op nummer 2 lijkt. Maar bij nummer 2, als ik 'm even in de vergelijking gooi, ga je meer kijken naar de behoefte vanuit een project, en bij nummer 3 draai je 'm een beetje om, dan kijk je welke mensen er beschikbaar zijn, even heel algemeen gezegd, en dan wil je niet dat die mensen niets doen. Dus dan wil je de idle time zeg maar minimaliseren en daar voorkom je dus ook mee dat je voor niks betaalt, dat slaat weer op die kosten.

B: ah, dan snap ik 'm inderdaad, de vraag was inderdaad bij arbeidskosten is dat idle time, inwerken, recruitment, whatever...

F: ...ja indirect...

B: ...ja deze wordt zeker toegepast. Dit is eigenlijk precies hoe domeinen werken, want daar krijg je dus een vaste hoeveelheid capaciteit in de vorm van een bepaalde groep aan mensen en kijk je daar binnen, hoe kan ik die het meeste waardevol aan het werk zetten.

F: ok, en voor de 10% hoe werkt dat?

B: even denken, daar werkt dit dus minder goed sowieso voor die 10%. Voordat we in domeinen werkten was dit dus vaak een probleem omdat het ene project toevallig sneller klaar is en het volgende duurt wat langer om de analyse te doen, dan heb je dus inderdaad daar tussendoor



bijvoorbeeld dat een development team uit z'n neus zit te eten, of in ieder geval iets doet wat misschien niet het meest waardevolle is wat ze hadden kunnen doen. Dus daar gebeurt dit minder en heb je dus ook wat vaker dat er gaten vallen zeg maar, tenminste idle time van teams of mensen.

F: zijn daar überhaupt in die 10% omgeving mensen die 100% met projecten bezig zijn? Misschien de managers bijvoorbeeld?

B: ja, de projectmanagers, dat zijn er nu misschien nog 1,5 ofzo, maar er was een heel projectmanagement die specifiek werd ingezet op projecten. Dus daar was dat soms. En IT ontwikkelteam die waren er toen ook al en daar speelde dat veel meer eigenlijk nog. Of daar speelde veel vaker dat ze niet optimaal werden ingezet.

F: ok, goed. Toch ook weer een belangrijk verschil met het domein. Vind je het zelf nuttig en waarom?

B: ja, ik vind deze echt ontzettend nuttig, zeg maar nummer 3 in combinatie met nummer 1 vind ik echt een hele waardevolle zeg maar invulling van domeinen. Zodat je vaste capaciteit hebt en dat je daarbinnen, binnen prioriteiten kijkt, van hoe kan ik mensen het meest nuttig en waardevol inzetten. Juist omdat je dan gewoon continu het meest waardevolle doet met tijd en geld.

F: ja, dat is eigenlijk ook die arbeidskosten, eigenlijk zetten we dat om in waarde, dat je de meeste waarde eruit haalt dat is eigenlijk een beetje hetzelfde bedoeld. Grappig genoeg had ik hier misschien ook wel idle time neer kunnen zetten want ik merk als ik dat noem dat mensen gelijk weten van o dat bedoel je. Kennis achteraf. Maar zelfde strekking. Goed, en dan documentatie, deze gaat redelijk vlot, is hier iets over te vinden?

B: ja, daar valt wat over te vinden, want, zeg maar ieder...het hangt een beetje samen ook met punt 1, zeg maar ieder kwartaal wordt opnieuw gekeken hoe kunnen we de capaciteit het meest waardevol inzetten. Bij nummer 1 ging het dan iets meer over welke criteria gebruik je maar vervolgens wordt een besluitstuk aan de domain board aangeboden, van aankomend kwartaal willen we dit, dat, project 1, 2 en 3 gaan realiseren bijvoorbeeld. Of nou, in ieder geval de projectteams op deze projecten inzetten. Dus ja, daar valt documentatie van terug te vinden op domeinniveau in ieder geval, want ieder domein zou dat 1 keer in het kwartaal moeten herijken hoe zij hun capaciteit gaan inzetten.

F: daar zijn geen criteria dus bedacht bij domeinen, om, dat is ook wel een hele lastige natuurlijke maar ik vraag 'm toch, om ervoor te zorgen dat je dus geen idle time hebt, geen mensen hebt die niks doen, daar zijn geen principes voor bedacht of zijn er planningen voor, of misschien hele hoog over strategische documenten?

B: ja, in het domain performance report, wat zeg maar het projecten highlight report is maar dan zeg maar over alle projecten bij elkaar, daarin wordt bijvoorbeeld wel gerapporteerd over change effectiveness. Dat is een zeg maar, een kpi die een hele hoe zeg je dat, niet een harde kpi, een softte kpi waarmee je dit meet.

F: goed, die is duidelijk, dan gaan we naar nummer 4 is die voor jou helder? Je mag 'm even rustig doorlezen uiteraard

#### **Interview met M (7-4-2021)**

F: ja, heel goed, ok, nummer 4 is helder. Nummer 3 is die voor jou helder?



M: ja, ik denk dat we daar ook al eerder over gehad hebben. Want we hebben inderdaad gezegd van, je wilt dat je, nou ja volledig en ononderbroken je capaciteit kan inzetten. Vandaar ook, **het werk komt naar de mensen zelf toe. En nou, afhankelijk van hoeveel werk het is, kun je meer of minder oppakken, maar dat dat eigenlijk altijd vast is.**

F: dus dit wordt toegepast bij <case organisatie>?

M: ja.

F: hoe gebeurt dat in de praktijk?

M: nou, dat zit ook in de...hoe allocer je de teams, dus we kijken dan vaak op jaarbasis goh, welke domeinen gaan welke resources nodig hebben. Dus op basis van de change behoefte die er is. En dan worden zij eigenlijk, ja, wordt eigenlijk soort vastgeklit, ok, daar wordt het budget op aangepast, zoveel teams voor x budget zijn beschikbaar om x verandering door te voeren.

F: en hoe weet je of, tussendoor, of het team, ja dat is niet zo'n probleem bij <case organisatie> heb ik het idee, maar volledige en ononderbroken ingezet wordt. Is daar wel eens idle time in te bespeuren dat mensen te weinig werk hebben?

M: dat kan zeker. Ik heb bijvoorbeeld nu, op papier kan ik voor 2 teams 2 testers aannemen. Een tester is naar mij toegekomen die zei, hmmm zei hij, als ik zie wat ik moet doen, want we doen geautomatiseerd testen, kan ik ook wel in mijn eentje 2 teams doen. Nou dat betekent dat als hij zich niet had gemeld dat hij had zitten duimen draaien dus ja, je ziet soms wel dat we met dezelfde capaciteit meer kunnen doen, is dat een beetje een voorbeeld wat helpt?

F: ja hoor, ik zit ook een beetje te denken aan de manier waarop je ervoor zorgt dat je je capaciteit continu hebt ingezet, dat is een beetje abstract natuurlijk, maar vooral...het is misschien wel een gebruik of een stuk omgang met elkaar, misschien dat mensen zelf gaan roepen van ik heb niks te doen, ja dat komt misschien nu niet zo vaak voor in deze tijd...

M: ...ja, maar daar heeft ook een productowner een rol in, een product owner is er om te verzamelen **welk werk hebben we en dat naar het team te brengen want die capaciteit is fixed. Dus op basis van bijvoorbeeld de backlog kun je zien, heeft het team genoeg werk al klaar staan wat ze kunnen gaan oppakken.**

F: ja, ja, ik weet ook van andere collega's die al zeiden van ja, er zijn nooit mensen die niets te doen hebben, het is meer andersom dat we niet genoeg capaciteit hebben...

M: ...ja, weet je er zullen altijd mensen er tussendoor vallen die lijken heel druk te zijn en dat soms niet zijn, maar ik denk dat het bij <case organisatie> vaker de andere kant om is.

F: ja, dat beeld heb ik ook wel ja, nou die is helder. Vind je 'm zelf nuttig en waarom?

M: **ja, omdat het uiteindelijk ook gewoon belangrijk is, weet je, je duurste resources zijn je mensen, dat zijn je hoogste kosten, daar gaat je meeste budget naar toe. Ja, die wil je dan ook optimaal inzetten en die capaciteit benutten.**

F: dus jij herkent die 2<sup>e</sup> zin over het kostenaspect ook heel duidelijk?

M: ja.

F: in combinatie met die criterium he...

M: ...ja.

F: goed, die is ook wel vrij recht toe recht aan. Is hier documentatie over? Dat is een lastige misschien.

M: ja, dan kom ik weer terug bij wat we dus op portfolio level met elkaar besluiten.

F: ja, geen zaken op papier met principes, met beleid, instructies...

M: nee, elke keer weer flexibel kijken van, wat zijn de veranderingen die gerealiseerd willen worden en hoeveel capaciteit verwachten we daarvoor nodig te hebben.

F: ja, reageren op de situatie...

M: ...ja...

F: ...ok....

### **Interview met D (12-4-2021)**

F: ja, precies dat is nog een laag verder, goed. Ok, dat is meer dan genoeg om nog wat desk research voor te doen. Dan gaan we nummer 3 lees 'm maar eens rustig door en is die voor jou helder?

D: ja.

F: hoe wordt die toegepast bij <case organisatie>, heb je daar voorbeelden van?

D: ja, dus de inzet die... we bevriezen de inzet ietsje meer, maar we hebben geflexibiliseerd waar die inzet aan werkt he, dus je maakt kleinere teams van mensen, die staff je op een thema en daarmee werken ze die thema's af en als er opeens een thema opeens zo'n wending heeft dat die groep niet meer klopt, dan ga je het hebben over het wisselen van de samenstelling. En daarmee heb je dus volledig en geplande inzet.

F: is het dan een beetje inherent aan de domein omgeving dat je er niet echt over hoeft na te denken, althans is het een automatisme?

D: ja, nou ja kijk de domein omgeving, agile scrum gaat uit van he, dus tijd en geld zijn fixed, en het variabele is je output. En geld is hier dan middelen en middelen zijn ook de mensen.

F: ja, ja precies, dan heb je eigenlijk alles al gehad, dat is de bekende omgekeerde driehoek waarbij je de resultaten oplevert naar je capaciteit eigenlijk...

D: ...ja...

F: ...dat is ook weer een heel duidelijk verschil met de traditionele omgeving trouwens, maar die laten we maar even liggen...

D: ...ja, maar dat is ook een 2<sup>e</sup> uitvoeringsfout, we richten ons veel te weinig in onze management aandacht op het verhogen van de effectiviteit van onze mensen. En we zijn véél te veel ons aan het bemoeien aan de prioriteit en het willen snappen van de inhoud vals leidinggevende.

F: ja, hoe merk je dat?

D: omdat ik nooit in een domainboard heb over de velocity van de teams. En alleen maar over inhoudelijke besluitvorming. En bijbehorende kostenallocaties. Ja, dat is voor mij allemaal een gegeven.

F: ja, precies, dus eigenlijk is het een beetje een black box haast dat je weet in hoeverre mensen effectief bezig zijn, efficiënt bezig zijn of...

D: ...ja, er wordt wel wat gemeten en ik krijg er wel eens iets van te zien en dan storypoints ontwikkelingen maar dan staat er al direct in de disclaimer, ja en toen zijn we het op een andere manier gaan meten en je kan er eigenlijk niets van zeggen. Eigenlijk de belangrijkste vraag in deze manier van werken als je zegt budget is fixed middelen zijn fixed, hoe ontwikkelt het dan wat we uit die middelen halen, hebben we het bijna niet over.

F: nee ok. Heldere toevoeging. Vind je 'm zelf nuttig?

D: ja.

F: waarom vind je 'm nuttig?

D: nou ja, ik vertaal deze even naar van, dat je budget fixeert en je dan richt op daar het maximale uithalen. Dat vind ik nuttig. He, en hier staat dus human resources worden gealloceerd gericht op volledig en ononderbroken benutten, nou dat doe je door agile scrum werken want daarmee probeer je maximale flow te creëren. Ja, dus dat is heel nuttig. En ja, onder andere om kosten te beperken maar vooral om je effectiviteit te vergroten en fouten te verminderen en het falen van projecten te voorkomen.

F: wat wel eens voorbij kwam was het begrip idle time, is ook weer meer een traditioneel begrip van projecten naast elkaar of die op elkaar wachten, dat je mensen in ieder geval altijd aan het werk wil hebben...

D: ...ja...

F: ...dat is een beetje domein inherent, is dat eigenlijk altijd al wel een beetje geregeld. Heb je daar misschien niet altijd inzicht in wat je zou willen hebben. Maar herken jij dat als ik zeg idle time, is dat een issue? Impliciet heb je eigenlijk al een beetje gezegd van niet, maar dat mensen niets te doen hebben bijvoorbeeld komt dat überhaupt voor?

D: nee, nee, ik denk dat we dat wel, nee daar hebben we weinig last van.

F: is misschien eerder andersom, zou kunnen...

D: ...ja, nee, mensen zijn veel aan het doen, en soms kun je de vraag stellen zijn we nou wel echt alleen aan dingen met de hoogste waarde aan het werken. Dus als we eenmaal zijn begonnen dan willen we het toch cultureel gezien vaak te mooi maken en omdat we dus geen resultaten, geen duidelijke resultaat dialoog hebben, schieten we dan door in de kwaliteit. Of we schieten door in de kwaliteit op een niet belangrijk punt en we missen de plank op kwaliteit op een belangrijk punt. Maar nee, stilzitten is niet aan de orde. Idle time is niet aan de orde. En de domein manier van werken zorgt er in ieder geval voor dat men ongeveer op de belangrijkste thema's aan het werk is.

F: ja heel goed. Qua documentatie, is hier nog iets over te vinden, over dit criterium, dit aspect?

D: ja, maar dat is wel het zelfde als eigenlijk bij de vorige antwoorden.

F: ok. Gaan we naar nummer 2. Lijkt een beetje op nummer 3, ze zitten ook om een bepaalde reden bij elkaar, maar lees 'm maar eens door of die helder is.

#### **4. Afstemming tussen projecten faciliteren**

##### **Interview met B (9-3-2021)**

*F: nou, je hebt ook goed toegelicht waarom, plus de kanttekening waar zijn mensen mee bezig maar dat is feitelijk net even een uitstapje naar een ander criterium. Maar dat is prima, dat is ook waar we van leren. Dan gaan we naar de volgende, nummer 4, lees die ook maar eens door...*

*B: die begrijp ik, alleen wordt hier verwezen naar de project overstijgende resource planning en ik zou 'm 1 niveau hoger willen tillen. Naar de project overstijgende inhoudelijke afhankelijkheidsplanning, dus nou een voorbeeldje wat we hebben gedaan bij het ontwikkelen van de IT straat van de IT backbone. Voordat wij complexe rechtsvormen aan kunnen in de straat moeten we eerst eenmanszaken doen. Dus we knippen de totale initiative, mega epic, die knippen we op in kleinere epics en user stories. En daar zit dus een afhankelijkheid in, dat we eerst het ene moeten bouwen voordat je naar de volgende release kan. De ene release heeft de voorgaande release nodig, je moet op elkaars schouders staan. En als 't in één team is dan is dat nog niet zo super ingewikkeld, dan heb je gewoon een prioriteitsstelling je doet eerst stap 1 dan stap 2 dan stap 3. Maar het is met name interessant, en dat vind ik ook 't leuke aan mijn werk, als er 2 of 3 teams tegelijkertijd bezig zijn met 1 initiative. En daar heb ik in het begin mee te maken gehad, toen had ik <intern team 1>, en <intern team 2> en <intern team 3>, en die werkten met z'n drieën aan verschillende building blocks van de IT backbone. En dat is eigenlijk mijn werk om te zorgen dat ik als een soort luchtverkeersleider, zorg dat in dit geval <intern team 3> op tijd de KvK service klaar heeft staan zodat die KvK gegevens kunnen instromen in het IT stuk wat door <intern team 1> werd gebouwd en dat daarna <intern systeem> werd gevuld met de CDD gegevens en dat deed <intern team 2>. Dus dan ga je je human resources alloceren afgestemd op hoe die ketenplanning, die afhankelijkheidsplanning van die 3 teams met hun resultaten, hoe dat van elkaar afhangt.*

*F: en gebeurt het ook in de praktijk dat je mensen uit de teams wisselt? Omdat er op een andere plek of in een ander team bijvoorbeeld meer behoefte is aan mankracht?*

*B: dat gebeurt niet zo vaak, omdat je ook te maken hebt met die agile teams ontwikkelen dat je wil dat ze in vaste team bezetting werken omdat ze ook steeds beter worden om in dat team te functioneren. Maar wat je dus wel ziet is dat op het moment dat, ik noem maar wat, stel dat team <intern team 3> die dus bezig is met de KvK koppeling uitloop had, dan kon <intern team 1> niet verder en vonden we 't ok dat <intern team 1> even 2 weken een sprint werk besteedde aan bijvoorbeeld <branche 1, 2> omdat ze toch niet verder kunnen met Nederland begrijp je.*

*F: ja, dan schuif je dus meer in de werkzaamheden dan in de mensen vermoed ik, want de mensen zijn er al, daar is dit ook een beetje voor bedoeld, die afstemming en de allocatie van die mensen dan...*

*B: ...nou kijk, dat is ook agile, de mensen zijn gealloceerd aan het team, en het team wordt gealloceerd aan een stuk werk. Dus de vraag is of je inhoud van je onderzoek verandert als je zegt, ik denk het namelijk niet, in agile wereld gaat het niet om individuen maar om het team. En waar wordt het team aan gealloceerd. Dan blijft volgens mij alles staan.*

*F: ja dat klopt, dat valt hier ook onder, dus het is niet alleen individuen, het is ook meer een subvraag vanwege dat voorbeeld, is het dan mogelijk, dat leek me al wat lastig gezien de expertise die dan nodig is, om mensen tussen de teams te switchen, en dat mannetje A even bij team X nodig is omdat daar meer gedaan moet worden, dat krijgt de prioriteit, en worden er zo mensen uitgewisseld. Maar dat is dus niet gangbaar in ieder geval en moet je het meer op teamniveau bekijken.*

B: *maar het voorkomen van vertragingstijd staat hier in de definitie en dat is waar ik heel erg op stuur, dus ik probeer te zorgen dat als er dus 3 teams samen aan een epic werken, dat dat perfect als een soort luchtverkeersleider dat dat precies achter elkaar wordt opgeleverd.*

F: *dus deze herken je heel goed?*

B: *ja, dus dat afstemming tussen projecten is voor mij programma management.*

F: *helder, dan nummer 5...*

#### **Interview met G (9-3-2021).**

F: *ja, en ik merk ook hoe hard je zelf roept om hulp te bieden, als je dat vaak doet dan kom je zo bij die 80% terecht. Ok helemaal helder. Nummer 4, mag je weer even doorlezen. Hij is helder?*

G: *ja.*

F: *hij wordt gebruikt?*

G: *ja.*

F: *op welke manier, heb je voorbeelden?*

G: *nou, ik denk dat ik dat net heb gezegd aan het begin, dus overstijgende resource planning dat is wat de banking committee doet. Dus het domein zegt ik heb x nodig en alle domeinen bij elkaar opgeteld hebben dit nodig, dan zeggen we dat past of dat past niet. Dus jij krijgt of alles wat je gevraagd hebt of maar een deel. En we kijken dan dus ook inderdaad van wat voor vaardigheden heb je dan nodig. We hebben recent het voorbeeld gehad, we doen heel veel met apps. We hebben heel veel front-end mensen nodig binnen ICT. Als alle domeinen in een keer front-end willen, zit iedereen op hetzelfde stukje codering te werken, dat willen we dus spreiden dus dat moet je niet willen. Als iedereen tegelijk bezig gaat met een stuk back-end werk op een bepaald onderwerp, dat kan ook niet. Dus je moet dat soort van spreiden, inzichtelijk maken, van welke vaardigheden, welke functionaliteiten zijn er nodig door het jaar heen. Ook in het opbouwen en afbouwen van je teams, als je bijvoorbeeld meer of minder nodig hebt.*

F: *dus deze is heel duidelijk aanwezig...*

G: *...ja.*

F: *ja, inderdaad ik herinner het mij, dat dit eigenlijk het begin was waar we het over hadden.*

G: *ja, en ik heb er ook voorbeelden van, dus de documentatie die je ervan hebt is de besluitvorming van de domeinen en de besluitvorming door de banking committee.*

F: *ja precies, dus die documentatie vraag hebben we al getackeld. Ik stel nog even de vraag, het is missiën wat overbodig, ik had je al gewaarschuwd over de structuur van de vragen, vind je deze nuttig en waarom?*

G: *ja, nou net wat ik zeg, ik vind 'm inderdaad heel nuttig, want je gaat op een schip ook niet met z'n allen aan de voorkant staan met de kans dat die gaat kukelen. Dus je moet het spreiden en je moet die risico's goed in beeld hebben en je kan niet met z'n allen om een klein stukje werken. Dus daar goed de afstemming in zoeken is wel belangrijk. En ik bedenk me net ook, we doen dit ook aan de ICT kant heel erg, wat bijvoorbeeld <collega> met <collega> ook afstemt, daar kijken we ook heel erg naar die vaardigheden wat dan weer in de domeinen aan capaciteit de invoer is zeg maar.*

F: ja, ok deze is helder. Wat ik bij het vorige interview ook al merkte, dat is op zich een voordeel. Is dat je gaandeweg elementen van de criteria kan meenemen...

G: ...ja, je gaat er korter over praten...

F: ja, alleen moet ik het zelf ook een beetje in de gaten houden, want ze betekenen afzonderlijk telkens wel iets anders. Het kan ook een nuancering zijn van wat we al besproken hebben, dat heb je zelf denk ik ook wel heel snel door. Maar deze mag gewoon kort blijven, dan gaan we naar nummer 5 die mag je weer even doorlezen.

### **Interview met M (16-3-2021)**

F: ...soms zijn ze heel duidelijk, maar ja ik zei al dat er wat herhaling in zit terwijl het allemaal best logisch overkomt althans het antwoord daarop. Dan is deze helder. Dan gaan we naar nummer 4 is deze helder, criterium en definitie?

M: dit lees ik een beetje als portfolio management, dus echt kijken welke verschillende projecten welke resources nodig hebben. Dus ik zie nog niet helemaal het verschil met de voorgaande criteria, misschien kan je dat nog wat toelichten?

F: ja, dat zit 'm dan denk ik vooral in de 2<sup>e</sup> zin, wat jij net aangaf, dat klopt wel dat je naar de portfolio kijkt en dat je ervoor zorgt dat je van elkaar weet dat er mensen beschikbaar zijn. Dus er zit wel wat overlap dat klopt wat je zegt, in de capaciteitsinvulling, maar je wil er eigenlijk voor zorgen dat in de afstemming met elkaar dus over de projecten heen, dus eigenlijk in de portfolio dat je weet in de tijd van, ik heb mensen op dat moment beschikbaar die kan ik even uitlenen, mits ze de expertise hebben en de wil, en dat lijkt inderdaad wel wat op nummer 3. Maar op die manier kan je ook wel voorkomen dat je vertraging hebt omdat je, bijvoorbeeld stel dat je een project hebt dat af moet zijn voor dat project nummer 2 van start kan gaan, dan moet nummer 2 dus wachten, dan zou je kunnen zeggen van ik ga daar wat in husselen zodat beide projecten naast elkaar kunnen starten en dan moet je dus het overzicht hebben van de allocatie over de projecten heen. Is dat een beetje helder?

M: ja, dus dan gaat het dus over of je projecten kunt combineren of dat je ze heel kort op elkaar laat volgen zeg maar.

F: ja, vooral het laatste stuk van die 2<sup>e</sup> zin is van belang dat je wilt voorkomen dat er vertraging komt omdat het ene project het andere project blokkeert, omdat het alle resources inneemt. En de vraag is eigenlijk, er staat ook faciliteren in, wordt daar rekening mee gehouden in de afstemming met elkaar? Misschien juist vanuit jouw positie of één keer per kwartaal als voorbeeld.

M: ja, ik moest even denken aan het voorbeeld dat ik net even noemde, over dat grote project, het GDPR project, waardoor eigenlijk een wat kleiner project maar wel ook heel belangrijk voor *score organisatie* 2 jaar zou moeten wachten. En dat we daarom gezegd hebben van, ok we zetten even dat grote project on hold om even ruimte te maken voor wat werkzaamheden voor dat andere project zodat die ook weer verder kunnen met de rest van het project. Dus ik denk dat dit daar ook wel een voorbeeld van is.

F: ja, lijkt inderdaad een heel goed voorbeeld te zijn, wat je eerder aanhaalde.

M: en vorig jaar hadden we een soortgelijk voorbeeld tussen 2 andere projecten, waarbij het ene project gewoon echt niet gestopt kon worden, dus toen heb ik ook gekeken samen met de resource manager of we een ander team zouden kunnen lenen dat gealloceerd was aan een domein, om te

kijken of we daar wat resources van konden lenen om in ieder geval een ander belangrijk project ook weer door te laten gaan. Dus in de praktijk gebeurt dit vaak inderdaad.

F: ja, zo klinkt het wel met die voorbeelden. En ik blijf ook een beetje teruggrijpen naar die kwartaalplanning en die prioritering, daar is het volgens mij ook niet onbesproken.

M: nee zeker niet, want daar komen dit soort constraints echt aan de orde, en daar zit ook de resources manager bij dus daar kan ik ook gelijk checken of er mogelijk nog ergens anders resources zijn.

F: dan is het helder dat het wel wordt gebruikt en ook wel hoe het werkt. Is het wat jou betreft nuttig en waarom vind je het nuttig om het op deze manier te doen?

M: ja, dat hangt ook weer een beetje samen ook met nummer 2 denk ik, dus ik vind het zeker nuttig omdat je moet gewoon altijd kijken op welke manier je de meeste waarde kan leveren voor <case organisatie>. Aan de andere kant moet je ook soms besluiten durven nemen, dus soms moet je even durven zeggen van dit project moet gewoon even wachten. Dus je moet ook uitkijken dat je niet iedereen een beetje tevreden probeert te houden, dat kan ook heel inefficiënt zijn en ook wel voor onrust zorgen.

F: ok, ik snap 'm, hele heldere uitleg. En de laatste vraag is of hier documentatie over is?

M: nee, die is er niet.

F: goed, gaan we naar nummer 5. Is nummer 5 helder?

### **Interview met N (23-3-2021)**

F: ...ok dan is nummer 3 helder, gaan we naar nummer 4 is die voor jou helder, criterium en definitie?

N: ja.

F: wordt ie gebruikt bij <case organisatie>?

N: heel beperkt, daar zijn we niet zo heel goed in.

F: misschien kan je vertalen in hoe het werkt en of je daar voorbeelden in hebt?

N: nee, daar ontbreekt wat in.

F: het wordt niet gedaan misschien...

N: ...nee, het wordt gewoon te weinig gedaan. Er worden heel veel projecten vanuit een eigen koker gestart, zeker op hoofdkantoor. Waar we 't ook niet goed van elkaar weten...

F: ...dat is interessant, is er niet op een bepaald niveau...een gespreksorgaan...een...

N: ...je hebt de banking committee, daar heb je denk ik <collega>...

F: ...die heb ik al vaker terug horen komen ja...

N: ...ja, dus op domein niveau is dat er wel, maar daarnaast zijn nog een heleboel initiatieven die buiten de domeinen vallen. En juist daar, zou ik maar zeggen is als het geen domein is, daar die afstemming vinden. Nou ja bijvoorbeeld small loans, eigenlijk zou ik zeggen, voordat je allerlei aanpassingen doet in de tools, zou je je proces goed op orde moeten hebben. Nou ja, dat wordt dan een beetje tegelijkertijd gestart.



F: ja, precies naast elkaar en men ziet elkaar niet echt...

N: ...nee, en ook tussen de verschillende aandachtsgebieden he, dus dan hebben we bijvoorbeeld een payments strategie en tegelijkertijd een operating model, zeg maar, het zit in dezelfde koker, maar toch lijkt daar niet echt een samenhang tussen te zitten.

F: dus in één domein...

N: ...gaat dat nog wel...

F: ...is die afstemming er wel...

N: ...ja...

F: ...want zo'n domein heeft meerdere kleine projecten dan...

N: ...ja en ik denk dan tussen domeinen nog wel, maar als het dan niet helemaal klaar is voor een domein zal ik maar zeggen. Meer in de fase waar het bedacht moet worden, daar zit het meer. Dat op het moment dat het helemaal helder is, maar hier zit meer de spanning in, ga je iets starten of niet. En hoe ga je het dan starten. En dan kost het heel veel energie om dit af te stemmen. Op het moment dat je eigenlijk al...ik heb al besloten dat ik iets ga doen, ik ga dat in mijn domein doen. **Jij hebt iets besloten en jij gaat het in je domein doen, en dan komen we erachter dat het een relatie heeft. Nou ja, dan zit er al spanning op want ik heb een bepaald beeld gevormd en jij hebt een bepaald beeld gevormd, maar probeer daar nog maar eens van af te wijken, dat wordt strijd.**

F: nou, dat is wel een hele belangrijke die je nu aangeeft, want wat je hier ook zou moeten bekijken is dat dit voor de langere termijn geldt, dus niet eenmalig aan de voorkant als we iets bedenken met ze allen, maar het ongoing traject van die afstemming faciliteren van, jongens hoe gaat het bij jou, nou goed ik ben hier mee bezig en jij denkt van hé ik kan dat ergens ook gebruiken of vice versa, dat heeft ook een relatie met de 2<sup>e</sup> zin, dat je dus als er iets beschikbaar komt...nou ja als er beschikbare mensen zijn om ingezet te worden op een andere plek dan waar ze nu zitten omdat je van elkaar weet dat er mensen vrij zijn...

N: ...ja...

F: ...als dat nuttig is, dat is ook een beetje een doelstelling van dit criterium. En die vertraging is ook belangrijk, misschien nog wel belangrijker om een voorstelling daarvan te maken, is dat je niet wil dat je eerst iets af moet krijgen voordat project 2 ermee verder kan. En dat mensen op elkaar zitten te wachten, ja ik vul het een beetje zelf in, maar dat zou je bij een IT ontwikkeling zou je dat kunnen voorstellen dat in een bepaalde volgorde moet...

N: ...ja...

F: ...en dat je daar dan misschien een soort idle time hebt, dat je mensen hebt zitten wachten op een project dat eerst klaar moet zijn...

N: ...ja...

F: ...nou, dit is maar een element van het grotere geheel hoor, het belangrijkste onderaan de streep is dat je er over nadenkt dat het voor de langere termijn geldt, is hier continu en gestructureerd afstemming over tussen, of de domeinen of tussen de domeinen maar ook op het traditionele projectniveau, in die andere omgeving op groepsniveau, dus je mag hier alles in gooien en waar komen we dan ongeveer op uit. Maakt jouw beeld van dit criterium nog iets anders? Ook misschien als je denkt aan die overlegorganen die dan misschien in beeld komen, de banking comitee, maar



misschien ook op een lager niveau dat portfolio managers met elkaar gaan spreken. Ik heb iets gehoord over portfolio board trouwens...

N: ...ja...

F: ...dus misschien als die koppeling gemaakt wordt dat je wel bedenkt voor zover je er zelf bij zit, van ja daar wordt dit wel besproken...als het voor jou niet bekend is trouwens dan hoeft het niet he, ik ben voorzichtig met woorden in de mond leggen dat mag ik natuurlijk niet maar ik heb natuurlijk wat kennis van de andere interviews...

N: ...ja maar ik denk dat, wat het bij <case organisatie>...nou ja die vraag komt zometeen natuurlijk, ik vind het een nuttig criterium wat ik bij <case organisatie> in de praktijk zie is dat we die hier niet goed in zijn...

F: ...nee...

N: ...omdat, we hebben verschillende gremia waarin we projecten starten, in welke vorm dan ook, en we wachten lang met de afstemming.

F: en wanneer vindt die afstemming dan plaats, op basis van welk signaal?

N: ...nou ja op het moment dat het dus inderdaad al een project is. En volgens mij is dat te laat. Dus dan is er in een bepaald gremia bedacht, dit moeten we doen, helemaal uitgewerkt en dan komen we er onderweg achter van o, maar dit heeft eigenlijk relatie met wat in een ander gremium is bedacht en wat ook al loopt. Dus we hebben dat complete overzicht hebben we gewoon niet zo goed om die afstemming tussen projecten in ieder geval in de beginfase te faciliteren.

F: ja, maar dat is denk ik ook heel erg moeilijk om dat in de beginfase al te zien...

N: ...ja...

F: ...het is denk ik een natuurlijk proces...

N: ...ja, misschien wel...

F: ...dat je gaandeweg dingen tegen gaat komen, dingen die in de praktijk anders uitwerken...

N: ...ja...

F: ...dus als ik echt terugga naar de kern van dit criterium, dat die afstemming er dan is, dat gaat dus over een periode, eigenlijk over iets wat altijd gaande is, wordt dat dan structureel gedaan op basis van die overlegorganen of is het meer paniekvoetbal en signaalpolitiek dat als er iets misgaat of als je toevallig iets ontdekt, dat je dan pas met elkaar in gesprek gaat?

N: ja, dat denk ik, dat vind ik ook moeilijk, ik denk dat dit wat meer ook <collega> bijvoorbeeld wat meer aan de hand heeft.

F: ja, ok, nogmaals we kijken ook naar jouw ervaring, jij geeft dus eigenlijk aan samengevat dat die afstemming er heel beperkt is, dat die beter zou moeten...

N: ...ja...

F: ...en je vind 'm nuttig...

N: ...ja...

F: ...heb je ook aangegeven, dus op zich is dit voor mij wel helder, dit is wel een hele interessante om ook eens naast elkaar te leggen straks tussen de verschillende kandidaten, ook functieafhankelijk, maar dat is ook wel wat ik een beetje verwacht hoor. Ja, ik stel de vraag toch nog, is hier documentatie over te vinden volgens jou?

N: nee, niet vanuit mijn perspectief, ik weet niet wat er bij de domeinen zit.

### **Interview met B (30-3-2021)**

F: goed, die is duidelijk, dan gaan we naar nummer 4 is die voor jou helder? Je mag 'm even rustig doorlezen uiteraard

B: <leest criterium/definitie hardop door> die is mij helder...in realiteit denk ik dat deze weinig wordt toegepast. Als je kijkt tenminste... <leest criterium/definitie hardop door>... het ligt er een beetje aan hoe je project overstijgend... vanuit domeinen, hoe je dit interpreteert. Zolang je het hebt over de projecten binnen een specifiek domein is het makkelijker om zeg maar de project overstijgende resource planning in de gaten te houden. Bijvoorbeeld met 4 teams kan ik wel in 10 projecten tegelijkertijd werken bijvoorbeeld.

F: ja, want het domein weet ook waar elke team mee bezig is...

B: ...precies...

F: ...dus het is ongoing dat er over gesproken wordt...

B: ...ja, ongoing, stel het ene gaat toch iets sneller en dat team dreigt bijna stil te vallen, in die idle time te raken, dan kan het team daarnaast zeggen van hier heb je even een werkpakketje, je weet toch al bijna waar het over gaat dus pak dit stukje. Dus binnen de domeinen kan je wat flexibeler omgaan met de afstemming tussen de projecten. Waar het lastig wordt, en waar dit criterium dus ook beperkt wordt toegepast, is de verschillende projecten over de domeinen heen. Dus meer, zeg maar hoe de resource allocatie over de domeinen heen gaat met alle projecten die daar weer spelen.

F: is dat die 10% of is dat wat anders wat je nu aangeeft?

B: nee, dat is binnen die 90%, daarin heb je 7 domeinen zitten die allemaal een x aantal teams hebben, met daarbinnen weer een x aantal projecten. En wat je merkt is dat zeg maar, dat de resource allocatie over de domeinen heen, dat die afstemming soms niet goed loopt. Kijk, om een voorbeeld te geven ik heb binnen <intern domein>, ik heb mensen fulltime binnen een domein en ik heb mensen parttime bijvoorbeeld voor, meer op afroep, bijvoorbeeld een compliance medewerker. In ieder geval binnen <intern domein> werkt die niet de hele dag aan het domein. Binnen <intern domein> zal dat anders zijn. Als ik op een gegeven moment voor een bepaald initiatief binnen mijn domein dat heel hoog op de agenda sta ineens een compliance medewerkers nodig heb, voor misschien maar een periode van een maand 1 dag per week, maar <collega> heeft diezelfde compliance medewerker fulltime nodig voor projecten, <intern project> binnen het <intern domein>, dan werkt het niet zo goed meer...

F: ...nee, maar is er dan wel afstemming, hoe werkt het dan, hoe kom je elkaar dan tegen?

B: ...even kijken...dan...

F: ...dus bekijk het ook eens zo, want ik snap nu zeg maar deze projectomgeving, het zit een beetje in het midden als het ware, even visueel, dat je over de domeinen heen kijkt. Binnen de domeinen heb je misschien wel vaste teams, maar die teams die werken dus potentieel voor meerdere domeinen he?

B: nee, de teams werken binnen 1 domein vast, **alleen er zijn soms extra resources nodig die niet vast in het domein zitten, maar die je wel nodig hebt om een bepaald project te realiseren.**

F: en die vraag kan dan toevallig vanuit meerdere domeinen tegelijkertijd komen waardoor je daar een conflict hebt...

B: ...ja...

F: ...ok dus in principe zijn de domeinteam, de mensen die daar werken aan 1 domein, die zijn echt gebonden aan dat domein en die zitten niet in meerdere...

B: ...ja dat zeg ik wel...binnen die IT teams zitten ze altijd binnen 1 domein, want er is een team zeg maar, een development team, is gewoon gealloceerd aan een specifiek domein. Wat je vaak ziet is dat binnen de branches mensen in meerdere domeinen actief zijn. Dus dat bijvoorbeeld de business analist, de helft van zijn tijd binnen onboarding werkt en de andere helft van zijn tijd binnen beleggen bijvoorbeeld.

F: ok, daar zou ook wel wat squeeze kunnen ontstaan...

B: ...dus daar zou ook wat squeeze kunnen ontstaan...ik zit nu te denken wordt het <leest criterium/definitie hardop door>... nou, er is daar wel een, hoe zeg je dat, een overlegorgaan voor...

F: ...ja precies, daar dacht ik ook aan...

B: ...en zeg maar, 1 keer per kwartaal wordt ook de cross domain afhankelijkheden bekeken. Dus zeg maar 1 keer per kwartaal doet ieder domein inclusief, zeg maar de 10%, die kijken wat hebben we nodig. Welke projecten gaan we doen binnen onze gestelde resources. Worden er prioriteiten vastgesteld en vervolgens wordt het allemaal samengebracht in een meeting en zeg ik bij wijze van, **ik ga dit kwartaal doen, allemaal aan dit werken en by the way, ik heb ook nog 1 dag per week een compliance medewerker nodig.** Dus dat overlegorgaan dat bestaat wel.

F: en hoe heet dat?

B: ja, de **cross domain meeting**...of hoe heet dat...ja de cross domain, dat is deze ik zal het je meteen even sturen <zet link in chat>.

F: ja, ik heb die kwartaalbijeenkomsten of overleggen heb ik vaker gehoord, en dan was er ook vaak aan geplakt een bepaald board of een banking committee of een portfolio board of een domain board, maar dit is dus wat anders?

B: ja, zeg maar op het niveau van het domein zelf heb je de domain board, dus die zal ik ook nog even sturen ...<zet link in chat>... dus daar is wel een orgaan voor. Ik heb alleen nog niet gezien, wil niet zeggen dat het er niet is, maar dat er ook nog een soort, dat de resource planning daar heel goed voor wordt bijgehouden. Ik weet wel voor development teams, want daar zit het gewoon in ICT portfolio besturing, maar ik kan me niet...laat ik het zo zeggen, ik heb nooit gezien dat er bijvoorbeeld binnen <case organisatie (NL)> de hoofd <interne afdeling> daar zit om te kijken, van dit domein vraagt een halve compliance medewerker, die vraagt er 3 voor het komend kwartaal. Die vorm van resource planning heb ik niet gezien maar er is dus wel een overlegorgaan waarin het besproken wordt.

F: en ik hoorde je zeggen dat het in de praktijk niet altijd heel goed gaat, of niet werkt zoals het zou moeten werken...

B: ...nou laat ik het zo zeggen, **er kunnen problemen ontstaan zodra je dus niet uitkomt met de standaard resources die je toegewezen hebt gekregen binnen een domein.**

F: ja precies, dat gaf je aan, dat je wat mensen buitenaf nodig hebt en die worden tegelijkertijd...

B: ...ja, precies, en dan moet je daar in ieder geval iets extra's voor doen laat ik het zo zeggen. Kijk, normaal gesproken heb je je vaste teams en je vaste teams en die kan je daarbinnen gewoon zo nuttig mogelijk...

F: ...ja daar heb je grip...

B: ...ja, daar heb je zelf grip op. Maar zeg maar, die ene keer dat je dan net iemand daarbuiten nodig hebt, ja daar moet je dan eerst een verzoek voor indienen.

F: ok. En hoe kom je dan, dat is de laatste vraag over dit stuk, hoe kom je erachter dat er zo'n conflict is, dat er vanuit verschillende plekken vanuit de organisatie dat dezelfde persoon of personen nodig zijn. Is dat ook weer 1 keer in het kwartaal dat je dat met elkaar toevallig bespreekt? Dat is een beetje de essentie van die afstemming...

B: ja, 1 keer per kwartaal dan zeg maar, bij die cross domain, dan bespreek je het inderdaad, zover je weet op dat moment, en het ander deel van je vraag wanneer kom je erachter, dat is vaak gedurende het kwartaal als het niet lukt...

F: ja ok, precies...

B: ...en dit is nu zeg maar als je weer terug gaat naar punt 2 bijvoorbeeld, **waar het in domeinen minder goed werkt dan in projecten, omdat je daar dus niet van tevoren heel lang heel uitgebreid over nadenkt hoe je dan ineens...terwijl je bezig bent denk je, o ik had toch nog iemand van compliance nodig...**

F: ...ja, dat is ook een heel interessante kwinkslag in het hele onderzoek, want dit heb ik wat vaker gehoord, dat je dus erachter komt hoe iets werkt afhankelijk van de methode...

B: ...ja...

F: ...en dat het dus een beetje plussen en minnen is uiteindelijk. Maar goed, er is zoveel ingezet op agile dus het zal wel wat meer voordelen hebben dan nadelen, ongetwijfeld. Nummer 4 is qua uitleg en praktijk helder. Vind je hem zelf nuttig en waarom?

B: ja, ik vind 'm wel nuttig en met name zeg maar, als er goed gefocust wordt op, zeg maar de uitzonderingen, dat is waar het gaat knellen.

F: ja, en waarom vind je het nuttig?

B: **nou, omdat je dan iets beter vooruit kijkt naar wat er nodig is en daarmee als het goed is dus vertragingen of problemen gedurende het kwartaal voorkomt in plaats van laat gebeuren. Dus het helpt je iets beter, zeg maar een moment daar bewust bij stilstaan, helpt je iets beter vooraf problemen te identificeren. En dan heb ik het dus specifiek zeg maar, over de mensen die je niet zo standaard binnen je domein nodig hebt.**

F: ja, die is helder en die heeft ook weer een link met eerdere criteria van, heb je op het juiste moment de juiste mensen, als je dat van tevoren goed anticipeert dan loopt het ook beter kan ik me voorstellen...

B: ...ja...

F: ...dus wat ik al zei er zit wat overlap in de uitwerking tussen de criteria. Maar die is duidelijk. Is hier ook weer wat over te vinden qua documentatie?

B: ja dat is die cross domain die zit in de chat...

F: o daar, ok, ja hartstikke mooi, die is bij deze bewaard. Goed, dank je wel, dan gaan we naar nummer 5 mag je doorlezen en is die helder?

### **Interview met M (7-4-2021)**

F: ..en ook lastig, ja, maar ook voor mij om dit...nou ja, ik ken 'm natuurlijk wel, maar het woordje balans daar zag ik van tevoren al een beetje iets ontstaan van ja, hoe gaan mensen dit zien. En waarom zou dit eigenlijk iets moeten zeggen over kwaliteit en over een allocatiebeslissing. Maar ja, dat is de essentie van het onderzoek, maakt niet uit, ik weet een stuk meer. Dan gaan we naar nummer 4, lees 'm rustig door is die helder voor jou?

M: ja, die is helder.

F: wordt die toegepast bij <case organisatie> en op welke manier?

M: ja, maar niet...waar wij voor kiezen is, wat ik al eerder zei, we brengen het werk naar de teams. Dat is natuurlijk vanuit de scrum gedachte. Eigenlijk wat we zeggen, we proberen een soort voor een jaar te bepalen welke change we verwachten ongeveer te gaan doen en daar zetten we eigenlijk onze resources op vast. Dus vaak komt vanuit projectmanagement die omgekeerde driehoek, daar hebben we volgens mij ook met elkaar wel een keer over gehad, waarbij we zeggen de tijd en het budget staat vast en het budget is dan ook hoeveel mensen we hebben en dan vervolgens passen we de scope daarop aan. Dus ook het team kan maar x dingen oppakken, ja en hoeveelheid capaciteit je hebt zegt wat over hoeveel change erdoor heen kan laten gaan. En daar kun je eigenlijk...wij kiezen ervoor vanuit het agile werken om daar dus niet soort flexibel, o we gooien er nog een team, o we gooien er nog een team zodat we maar meerdere projecten of meerdere dingen kunnen doen. Op een bepaald moment is dat gewoon een fixed element. En dat dwingt je om keuzes te maken.

F: en op welk manier vindt deze afstemming plaats en misschien moet ik daar ook even bij aangeven dat je hier misschien een onderscheid moet maken in de traditionele portfolio en domeinen. He, dus je kan dit afstemmen op meerdere niveaus doen, dus als we 'm even van boven naar beneden doen, op welke manier gebeurt dat en via welk organen kan ik er dan ook bij vragen, vindt die afstemming plaats van joh, wat doe jij met jouw mensen kunnen we daar iets van lenen en andersom. Hoe ben je van elkaar op de hoogte van de bezetting van je resources?

M: ja, uiteindelijk komt dat allemaal toch een beetje samen bij portfolio management, die hebben vaak de helicopterview van wat er is, zowel bij traditioneel als bij domeinen. Bij domeinen maken we het eigenlijk vast voor een periode van een jaar, en natuurlijk kunnen we tussen het jaar wel op of afschalen, maar in principe zetten we het vast, dat is het. En daar kon je vervolgens x veranderingen mee maken en bij traditioneel is het meer hoelang loopt het project, welke mensen heb ik daar voor nodig en zijn die personen beschikbaar. Omdat we een fixed scope vaak hebben. Dus daar zit vaak in dat de scope vaak al fixed is en daar schaal je je resources op. Dat is bijvoorbeeld ook bij een CDD dan zeg je, o we hebben nog x dossier we hebben nog steeds meer handjes nodig om het te doen. Terwijl, dus daar pas je het op aan, terwijl in scrum werken zeggen we veel meer, ja, dit is nou eenmaal de capaciteit die we hebben dus goh, kunnen we onze dossiers soms iets minder netjes doen of waar we kunnen van afsnoepen, zodat we toch die aantallen kunnen doen.

F: en om van mijn kant even een voorbeeld te geven, gebeurt het wel eens dat er resources worden uitgewisseld, dan wel in de traditionele omgeving, of tussen domeinen? In een situatie dat bijvoorbeeld project 1 heeft overcapaciteit en project 2 of domein 2 heeft ondercapaciteit dat je wil afvlakken door iedereen wel effectief in te zetten. Gebeurt dat ook en zo ja, op welke manier gebeurt dat dan?

M: ja, dat zien we zeker. Soms kiezen we ervoor bijvoorbeeld om bepaalde werkzaamheden bij een ander team te leggen omdat die bijvoorbeeld betere expertise er ook voor hebben. Het idee is altijd het werk gaat naar de teams toe. Dus mensen worden niet opeens onder een ander domein gehangen van, o daar hebben ze nu wat nodig. Dus dan gaan we het eerder het werk van het ene domein naar het andere domein brengen dus van het ene team naar het andere team. Dus dat komt zeker wel voor afhankelijk ook van expertise en soms ook capaciteit kan zeker ook spelen.

F: en dat zijn dan tijdelijke verschuivingen of gaat het ook om meerdere jaren of...

M: ...nee, dat zijn vaak tijdelijke verschuiving dus gewoon voor bepaalde changes en eigenlijk ga je dan weer op jaarniveau kijken van he, maar waar zien we nu... We zien nu bijvoorbeeld, we hebben bijvoorbeeld een nieuw domein gemaakt. In dat nieuwe domein hebben we weer bepaalde teams naar toe geschoven, nou dat betekent dat we dan weer wat... Bijvoorbeeld, we hebben een onderscheid gemaakt tussen frontend werk en backend werk, mijn teams in mijn domein doen alleen maar backend werk. En frontend werk zit in een ander domein. Dat is ook een lastige knip, want nu hebben we nog wel werk wat ook frontend is, dus dat moeten we dan doorschuiven eigenlijk naar dat andere domein. Omdat ze daar de kennis en expertise hebben.

F: ok, dus op meerdere niveaus, meerdere perspectieven in de organisatie wordt er afgestemd en er is dus wel een algemeen beeld van wat iedereen doet, zeg maar, waar alle teams mee bezig zijn?

M: zeker.

F: en waar wordt dat dan besproken, in zo'n board?

M: nou dat wordt sowieso, wat je ziet, dat wordt besproken in de teams zelf, elke 2 weken weer in de sprints met stakeholders. Dat rolt zich op naar wat gaan we in een kwartaal doen met elkaar, dat noemen we de domain increment, dan wordt teruggekeken en vooruit gekeken. En dat wordt ook in een domain board... en daar wordt ook over gerapporteerd wat we dan doen, liggen we op schema of niet. Dus dat gaat eigenlijk van teamniveau tot aan domeinniveau tot aan banking committee uiteindelijk.

F: precies, helder. Vind je 'm zelf nuttig?

M: ja, want je wilt altijd de juiste mensen op de juiste plek hebben. Ik denk dat ik 'm misschien soms nog... omdat we kiezen voor een vaste capaciteit, is ie soms minder relevant denk ik dan bij andere criteria.

F: ja precies, dan is nut niet het goede woord...

M: ...je wilt in ieder geval niet dat mensen in de leegloop bijvoorbeeld komen, dus het is zeker wel belangrijk en nuttig.

F: ja precies, die klinkt heel logisch, ok, goede toevoeging. Is hier documentatie over te vinden, ja misschien ook weer met de koppeling met die gespreksorganen die hier al dan niet periodiek naar kijken?

M: ja, dat zal bij portfolio management zitten, dat zit op wat zien we, budget daar zit dat in verwerkt. En nou ja, de afstemming, ja, vaak ook wel informeel, maar bijvoorbeeld ook cross domain afstemming hebben we met elkaar. Zeker, dus niet perse in documenten maar wel in processen en werkafspraken die we hebben.

F: of in governance...

M: ...ja, governance inderdaad.

F: ja, heel goed, ok, nummer 4 is helder. Nummer 3 is die voor jou helder?

### **Interview met D (12-4-2021)**

F: ...goed, meer dan voldoende, dank je wel, nummer 5 is daarmee ook rond. Gaan we naar nummer 4, mag je weer even doorlezen is die voor jou helder?

D: ja...ja...

F: ...we kunnen ook gelijk doorvragen naar hoe het wordt toegepast, of het helder is en dan komen we er vanzelf achter, maar als je zegt wat bedoel je ermee dan hoor ik het ook graag.

D: ja, deze vraag schuurt een beetje met projectmatig Prince2 werken en agile scrum werken, voor mij...

F: ...je mag 'm voor <case organisatie>, je zit vooral bij de domeinen, tenminste daar heb je een beeld van, bij group is het wat meer traditioneel nog. Je zou het ook kunnen zien als overstijgende planning tussen de domeinen, die vervolgens weer miniprojectjes hebben als het ware. Dat zou je als toepassing hier kunnen zien, maar goed dat mag je zelf vertellen uiteraard of dat er is want daar zoeken wij dus naar of...

D: ...nou dit is veel...dus afstemming tussen projecten faciliteren en ook op basis daarvan actief je resources alloceren...ja dat doen we. Dat belang is heel groot. We zijn daarin veel te statisch, want we hebben heel veel governance er omheen gebouwd, echt heel veel governance...

F: ...dat is mooi voor de documentatie maar misschien niet voor de praktijk...

D: ...nee...

F: ...of is het lastig of is het log...

D: ...nee, het legt de dynamiek juist lam he...

F: ...ja, en hoe wordt deze project overstijgende, slash domein overstijgende resource planning, hoe wordt die bijgehouden, slash besproken. Zijn daar vaste organen voor, structuren voor?

D: ja, er zijn 2 structuren, je hebt het domein zelf, dat heeft een capaciteit, en daarin zitten 1 of meerdere teams en die werken op de belangrijkste thema's. Als die thema's van inhoud veranderen komt de resource vraag automatisch, he, hebben we dan de juiste mensen in het team, moeten we wisselen, schuiven tussen teams of hebben we mensen nodig die we überhaupt niet in het domein hebben. Dus dan wordt ie getriggerd door de inhoudelijke vraag waar dat domein aan werkt. Als het binnen het domein niet is op te lossen moet het over de domeinen heen worden bekeken. Dus dan moet of de business iets doen omdat er business capaciteit nodig is, of ICT moet schuiven met mensen van teams dus dat gebeurt ook allebei.



F: hoe gebeurt dat, die vind ik even interessant dat je over de domeinen heen kijkt, hoe weten domeinen van elkaar wat ze aan het doen zijn?

D: nou, domainleads hebben die verantwoordelijkheid in ieder geval om elkaar daarvoor op te zoeken. In Nederland doen we dat ook, he, middels de domain sprint review bijvoorbeeld. Dus ja, door standup achtige situaties weten ze van elkaar wat er zou moeten spelen. Dat rapporteert aan domainboards nou die domainboards kunnen niet over domeinen heen kijken maar de banking committee heeft dan weer wel die taak. En daar zou de verbinding naar de strategie moeten liggen, dat werkt wat mij betreft niet optimaal maar in ieder geval, daar gaat de vraag niet over, het gaat er nu over, ja is dat er dan ook. Dus dat zou de plek zijn waarop over de domeinen heen een resource allocatie plaatsvindt.

F: ok, dus de banking committee ziet erover heen en die kan dus ook ingrijpen als er noodzaak is om bij te sturen of om mensen te wisselen, capaciteit te wisselen...

D: nou, die zullen acteren op capaciteitsniveau. Op mens niveau is het een combinatie van de domainlead, met dan aan de ene kant de ICT collega's die dus door <collega zijn> team dan zullen worden besproken, <collega>, of aan de andere kant de business capaciteit waar de domainlead dan in contact is met de, nou ja, met de diverse branches, via zo'n domainboard lid.

F: ja ok, helder. Vind je 'm zelf nuttig dat dit gebeurt voor de allocatie?

D: ja, ik vind t heel nuttig, nee zeker. Het gebeurt helemaal niet effectief op dit moment maar ik vind het wel heel nuttig.

F: waarom vind je het heel nuttig?

D: nou, omdat je, de juiste mensen op de juiste plaats, in acht nemende ook stabiliteit en continuïteit, als je dat optimaliseert dan haal je ook het optimale uit je mensen op de lange termijn.

F: dus die 2<sup>e</sup> zin die je ziet staan die herken je dan ook goed? Als een positief gevolg van een goede overstijgende resource planning?

D: ja, nou ik zou willen zeggen met onder andere als doel beperken van arbeidskosten ja, maar vooral als doel om....

F: ....je kijkt nu naar 3 trouwens hoor, we zijn bij 4...

D: ...o sorry, ja, nou op elkaar moeten wachten tja..

F: dat is misschien meer IT?

D: ja, ja, ja, kijk voorkomen dat je op elkaar wacht dat ontstaat door communicatie niet door resourcing. Ja, tenzij je op de plek waar gecommuniceerd moeten worden iemand gesourced hebt die niet communiceert die hebben we ook.

F: haha...

D: ...ja, je lacht maar die hebben we haha. Maar ja, onder andere het doel is het snel kunnen inzetten van beschikbare resources, jazer, voorkomen van vertragen, nou ja het optimaliseren van wat je eruit haalt, dat is het omgekeerde van voorkomen van vertraging. En ja, doordat projecten op elkaar moeten wachten nou dat is...het gaat vooral denk ik om van, creëer je in de projectteams of in de domeinen de teamdynamics die gewoon voor een optimale snelheid en beste kwaliteit zorgen. En een onderdeel van de kwaliteit is afstemming met de omgeving, ja, ja, dus heel belangrijk.



*F: en hier is bij <case organisatie> maar bij andere agile scrum omgeving is dit ook wel een hele belangrijke nuance voor dit criterium, dit is bij, dat is even side information, dat is bij traditionele projectomgevingen, a la Prince2 werkt dit wat anders...*

*D: ...ja...*

*F: ...maar van die omgeving heb ik van collega's al veel informatie gehad, ook over de communicatie over die project overstijgende resources, eigenlijk weer een hele andere problematiek. Qua documentatie, je noemde al wat organen, nou ja, vooral banking committee blijft bij mij hangen, zijn er verder nog stukken...*

*D: ...ja, op teamniveau, dat zijn die ik eerder noemde he, dus ik weet niet wat daarover wordt vastgelegd, maar dat zijn de agenda's zowel de ICT als de business over wie zetten we hierop. Dat zijn gewoon teamoverleggen over bila's waarin dat gebeurt. Dan heb je verder inderdaad domainboard verslaglegging en banking committee verslaglegging. En dan is er nog 1 laag h, dat is dus ok als het geen capaciteit allocatie vraag is maar uitbreiding dan gaat het van banking committee naar raad van bestuur.*

*F: ja, precies dat is nog een laag verder, goed. Ok, dat is meer dan genoeg om nog wat desk research voor te doen. Dan gaan we nummer 3 lees 'm maar eens rustig door en is die voor jou helder?*

## 5. Balans tussen vaste teams en roulerende project medewerkers

### Interview met B (9-3-2021)

F: helder, dan nummer 5...

B: <leest definitie hardop door> nee, dat herken ik niet.

F: is hij voldoende duidelijk?

B: nou die roulatie blijft dus heel erg hangen, dus dat je kruisbestuiving krijgt en dat je mensen uitwisselt zo lees ik het.

F: ja vooral de 2<sup>e</sup> zin dat helpt een beetje mee bij de definitie in de 1<sup>e</sup> zin, en de 2<sup>e</sup> zin is dan niet uitputtend maar geeft wel de richting aan wat wij hiermee bedoelen. Dat je dus niet in je eigen schulp zit met een bepaald team maar dat je ook van elkaar leert, dat is inderdaad die kruisbestuiving.

B: ja, maar dat gebeurt in de agile wereld niet doordat je teamleden laat rouleren, tenminste niet op weekbasis. **Dus ik vertaal dat in onze agile wereld naar een balans tussen met je eigen team ontwikkelen en retrospectives doen op je manier van werken en daarin verbeteren. In balans met die kennis delen met de andere teams en wat de andere teams hebben geleerd weer innemen, dus dat je kruisbestuiving krijgt niet alleen tussen de teamleden van je eigen team maar ook tussen de teams onderling. Wat ik wel heel erg zie is wat op een soort middellange termijn dat het heel veel heeft opgeleverd bij <case organisatie> om teamleden door te rollen.** Dus we hadden een slecht presterend team, team <intern team 2> een jaar geleden en daar is een tech lead gekomen vanuit een <intern team 4>. En die kwam dus met een totaal frisse blik met een veel professionelere manier van werken want dat team was al verder in de agile ontwikkeling. **En die is dus geïmplementeerd met een soort leidinggevende rol in dat bestaande <intern team 2>, en daar is enorme performance verbetering gerealiseerd. Dus dat rouleren binnen de organisatie, af en toe teams reshuffelen, moet je niet te vaak doen maar als je dat af en toe doet dan denk ik dat dat heel veel oplevert.** En als ik dan ook even uitzoom naar mijn verleden naar <een vorige opdrachtgever/bedrijf>, dat was bijna een soort standaard organisatieontwikkelingsmodel, dat we om de 2 jaar switchen tussen afdelingen, units die georiënteerd waren naar markt, of georiënteerd waren naar inhoudelijke materiegebied. Dus ik heb een tijd lang in een unit gezeten die heette transformation consulting, dus gericht op het implementeren van strategieën voor alle markten. En een paar jaar later zat ik in een groepje dat zich richtte op alle veranderingen voor banken. En daarna ging ik weer door een paar jaar later naar een unit die gericht was op change management, dus dat was weer een materiegebied voor alle markten. Dus een onderwerp voor alle markten, of alle onderwerpen voor één markt. We wisselden elke paar jaar door ik heb daar dus 11 jaar gewerkt, als je dat dus een paar keer meemaakt dan groeit je netwerk enorm hard. Want je kent mensen met wie je eerder bij <een vorige opdrachtgever/bedrijf> change management hebt gedaan, en daarna kom je weer met alle mensen bij elkaar die <vorige opdrachtgevers/bedrijven> goed kennen. En dan ga je weer uit elkaar, en dan heb je in die andere units die een ander onderwerpt doen die doen performance management, change management of HR of IT architectuur, maar die ken je allemaal nog uit je <een vorige opdrachtgever/bedrijf> tijd. **En zo krijg je een enorme kruisbestuiving en een organisatieontwikkeling door steeds door te rollen. <case organisatie> is nog niet groot genoeg om dat te doen, maar bij grotere organisaties is dat wel een slim organisatieontwikkelingsmodel denk ik.**

F: klopt het dat je dit criterium voor <case organisatie> niet herkent? Dat hier naar wordt gekeken, dat de allocatie deels wordt gebaseerd op een balans van vaste teams en roulerende mensen.

*Volgens mij hoorde ik je zeggen dat het vooral vaste teams zijn die in principe op hun plek blijven zitten en dat daarna vanuit het team kennis wordt uitgewisseld. Maar dat dat niet gebeurt aan de lopende band...*

*B: ...er wordt niet de hele tijd gerouleerd. Er wordt wel op langere termijn gerouleerd. Dus wel per jaar. Als je een foto zou maken in maart 2018/2019/2020/2021, dan zul je zien dat elk team van samenstelling is veranderd. Er is geen enkel constant team.*

*F: ja precies, het hangt een beetje in het midden. Dan snap ik 'm wel voor nummer 5, dat er een verschil is tussen korte en lange termijn...*

*B: ...ja...*

*F: ...dat is ook niet gespecificeerd, maar dat is niet erg, want dat geeft deze ruimte voor een dergelijke antwoord. Even kijken ik heb het een paar keer overgeslagen over de documentatie, nog heel even terugspoelen naar de vorige. Weet je over de vorige drie of daar iets over is afgesproken op papier over de vorige 3 criteria? Ja dat is mijn fout, daar heb ik overheen gelopen.*

*B: ja prima, maar nee volgens mij is dat allemaal niet gedocumenteerd. Het is wel interessant misschien als je nog meer mensen wilt interviewen om hierover <collega> te interviewen.*

*F: ja, die heb ik aangeschreven, nog geen reactie...*

*B: ok, want als er iets gedocumenteerd is dan weet hij dat, ik ben zelf niet zo van de documentatie. Dat is één van de dingen die mij het best bevalt aan het agile werken, en ik doe het al sinds 2010 bij <een vorige opdrachtgever/bedrijf>. Het eerste wat ik liet vallen is die documentatie. Dat scheelt zo ontzettend veel. Maar goed voor jou is het nu wel handig.*

*F: ja, er zijn ook andere kanalen om daar achter te komen en ik heb nog meer interviews, dat zijn er best nog wel wat dus dat komt goed. Dan nummer 6...*

### **Interview met G (9-3-2021).**

*F: ja, alleen moet ik het zelf ook een beetje in de gaten houden, want ze betekenen afzonderlijk telkens wel iets anders. Het kan ook een nuancering zijn van wat we al besproken hebben, dat heb je zelf denk ik ook wel heel snel door. Maar deze mag gewoon kort blijven, dan gaan we naar nummer 5 die mag je weer even doorlezen.*

*G: ja, ik snap 'm.*

*F: wordt ie gebruikt?*

*G: ja, dat heb ik net denk ik ook al gezegd, dus we hebben een vaste kern en we hebben roulerende mensen die invliegen naar mate wat nodig is, en daar heb je ook nog een verschil bij. Sommige zitten 75% procent van hun tijd dat ze invliegen en anderen maar 25% van hun tijd.*

*F: en dat is ongeacht domein en traditioneel?*

*G: nou bij traditioneel project management heb je eigenlijk dat alles wordt ingevlogen, is tijdelijk, en is naast hun kernfuncties, een heel klein deel is daarvan vast. En bij domeinen is het andersom.*

*F: ja, ok deze lijkt heel erg op wat we eerder al hebben besproken, maar toch een iets andere invalshoek. Vind je 'm nuttig en waarom?*

G: ja, het is afgezien van effectiviteit van je change, ik denk ook om de balans te houden tussen change en run. Dus het inzetten van invliegkippen dan breng je de dagelijkse praktijk mee wat heel goed kan zijn als toetscriteria van wat ben je nou aan het maken en is dat zinvol. Dus die uitwisseling is heel goed. Plus iemand die het daadwerkelijk gebruikt krijgt ook een kijkje in de keuken van hoe is het nou tot stand te komen en weet dan ook dat je het kan beïnvloeden. Je hebt beide nodig. Dat gebeurde vroeger natuurlijk, je gaat in je hokje zitten en je gaat zitten maken wat je denkt dat er nodig is. Maar je hebt eigenlijk die constante toetsing nodig, en die constante toetsing die is heel erg gebaat bij de mensen die het daadwerkelijk gebruiken en de mensen die het maken en de mensen die beide doen.

F: ja, precies, ok, deze is mij helder. Is hier documentatie over te vinden? Is misschien wat lastiger...

G: ...ja, ik denk dat dat minder is, wat ik net zei, een deel heb je wel in de project portefeuille, die inzet zit meestal in de PID, project initiatie documenten goed vastgelegd. En bij de domeinen heb je het voor die vaste basis, voor die invliegkippen die het misschien voor 75% van hun tijd doen ook. Maar voor diegenen die heel af en toe invliegen daar heb je denk ik geen, dat is gewoon tussendoor.

F: ok, dat is geen planning...

G: ...nee...

F: ...dat is niet te anticiperen moet ik misschien zeggen...

G: ...en het is makkelijker te regelen, je hoeft ook minder vooraf vast te leggen denk ik.

F: goed deze is ook helder. Dan gaan we naar nummer 6.

### **Interview met M (16-3-2021)**

F: goed, gaan we naar nummer 5. Is nummer 5 helder?

M: nee, deze mag je nog wel wat uitleg over geven.

F: ok, hij is ook wel vrij abstract, het woordje balans zit erin. Ik heb zelfs een notitie hiervan gemaakt. Je zou je kunnen voorstellen, maar dat is theorie, dat je werkt met vaste projectteams over een langere periode en dat je op een gegeven moment roulerende mensen invliegt tijdelijk en die gaan naar een tijdje ook weer weg. Dat betekent dus dat je even kort gebruik kan maken van expertise die op dat moment niet aanwezig is in het vaste team. Maar het voordeel is weer van het vaste team dat je enige rust hebt en men kent elkaar, een vast team heeft ook z'n voordelen. Maar roulerende mensen en invliegen van expertise vooral heeft ook zo z'n voordelen want je zou je kunnen voorstellen op enig moment in het project wordt er iets ander gevraagd zowel qua capaciteit, aantallen als qua kennis en dan moet je wat mensen gaan uitwisselen en dan moet je je vaste team eigenlijk gaan aanvullen. Zo kan je het zien. Dat zou dan uiteindelijk moeten uitkomen, dat is abstract nogmaals, op een bepaalde balans die van beide werelden het beste betreft. Die kennisuitwisseling is ook wel belangrijk hoor in die 2<sup>e</sup> zin, dat je dus ook van elkaar leert van hé er komt iets leuks uit dat project dat kan ik ook in mijn project toepassen.

M: ja, ok dat is wel duidelijk inderdaad.

F: wordt die gebruikt door <case organisatie>?

M: ja, ik denk dat dat best wel veel gebruikt wordt. Want we hebben binnen de project portfolio verschillende teams die werken voor projecten. Dat zijn enerzijds ontwikkelaars, een echt scrum team. Hoe de capaciteit daar, dat is voor mij een vast team, hoe die is samengesteld tussen vaste en

roulerende medewerkers daar bemoei ik me eigenlijk niet zo mee. En daarnaast hebben we projectmanagers. Dus we hebben een pool met projectmanagers en projectmanagement is toch wel vaak maatwerk. Dus je kijkt daar altijd wel van, past een projectmanager op dat project. Soms heb je wat inhoudelijke kennis nodig ook om het project goed te kunnen managen. Soms heb je juist iemand nodig die heel sterk is in overzicht brengen en zorgen dat iets verder komt in de organisatie. Dus daar houden we altijd wel een pool aan met vaste medewerkers en hebben we altijd 1 of 2 FTE flexibel. Dus als er een keer een project voorbij komt die echt expertise nodig heeft, dan hebben we een pool met projectmanagers die we kunnen inhuren. Of als we een keer capaciteit tekort hebben dan kunnen we daar ook bijschalen.

F: en die pool van medewerkers dat is extern?

M: dat is een mix. Deels intern en deels extern.

F: en wat doen die interne mensen als zij niet nodig zijn?

M: o sorry nee, je hebt gelijk. Die pool dat is echt extern. Ze hebben iets van 2 vaste medewerkers en daarnaast hebben we nog een pool met projectmanagers die ooit voor ons gewerkt hebben waar we tevreden over zijn. En dat zijn allemaal externe projectmanagers.

F: ja precies, dus je betaalt dus pas als ze aan het werk zijn...

M: ...ja...

F: ...precies, ze zijn niet betaald niets aan het doen. Ok. Ik hoorde nog iets over die vaste teams. Kan je vertellen hoe zo'n team eruit ziet?

M: je hebt de term misschien wel voorbij horen komen, <interne afdeling>, daar werken verschillende teams ik weet niet precies ik iets van 15 tot 20 scrum teams en die bestaan altijd uit vaste rollen of functies, dus daar zitten altijd een informatieanalist in, een aantal developers en een tester. En ik maak dan de afspraak met de resource manager dat ik bepaalde sprints kan inplannen bij een vast team. Maar hoe dat team vervolgens samengesteld is dat ligt bij de resource manager, dus dat durf ik niet te zeggen.

F: dus de rollen staan wel vast in zo'n soort task force noem ik het dan maar even...

M: ...ja...

F: ...alleen het poppetje, het naampje dat wisselt die worden dan bij elkaar gezocht?

M: nee, de mensen zijn in principe vast, maar het kan natuurlijk zijn dat iemand uit dienst gaat. <interne afdeling> wil ook altijd een bepaalde verdeling dus vaste en externe medewerkers, maar ik heb daar verder niets over te zeggen.

F: ok, dit herken ik ook van wat <collega> zei, die indeling in die rollen. Dus dat komt terug dat is heel goed. Dit is mij helder. Is het nuttig om deze balans te hebben en waarom?

M: ja, ik kan er niet voor alles iets over zeggen, maar op projectmanager gebied vind ik het heel nuttig omdat je gewoon niet ieder project aan dezelfde projectmanager kan toewijzen en voor de rest vind ik het heel lastig om daar iets van te vinden. Ik heb daar ook minder mee te maken.

F: ok, geen probleem. Dan is dat wel helder. Is er nog documentatie hierover te vinden? Dat is dan misschien nog een lastigere vraag als je hier weinig mee te hebt, maar ik stel 'm toch...

M: ...ik denk niet dat er documentatie beschikbaar is hierover, misschien bij andere mensen, maar niet bij mij.

F: ok, het kan ook gewoon een praktijkgegeven zijn op het moment zelf kijkt men wat is er nodig...

M: ...ja...

F: ...zit ie in het vaste team, zo nee dan zoeken we elders. Dat klinkt logisch, dat kan ook uiteindelijk de constatering zijn dat is ook prima. Maar inderdaad, ik ga de gegevens allemaal combineren ook van de andere kandidaten dus dat komt goed. Dan gaan we naar nummer 6 is die voor jou helder beschreven?

### **Interview met N (23-3-2021)**

F: ok, helder dan gaan we naar nummer 5, is die voor jou helder?

N: ja, die is helder.

F: wordt die gebruikt bij <case organisatie>? Zo ja, heb je daar van voorbeelden van hoe het werkt?

N: nou ja, voor mij werk ik alleen met roulerende project medewerkers.

F: en wat zijn dat voor project medewerkers, waarom rouleren zij?

N: nou ja, mijn team, zeg maar, rouleert tussen opdrachten.

F: voortdurend?

N: ja.

F: ok, dus elke medewerker van jouw team heeft meerdere projecten op enig moment?

N: o, dat bedoel je, ah dan was deze dus niet helder dit criterium.

F: ja ok, ja dit vonden wij zelf ook een lastige want je wilt 'm niet helemaal dichtslaan met een alinea van 20 regels...

N: ...nee, wat ik dus had van je rouleert niet in een week van het ene naar het andere project, maar ik las meer van, je hebt geen vast projectteam. Wij hebben geen vaste projectteams ofzo. Voor een periode hebben we dat wel...

F: ...ja tuurlijk, ja die periode kan heel kort zijn of heel lang...

N: ...ja, en je hebt binnen de domeinen vaste teams, dat was meer mijn beeld. En een domein is een vast team voor mij die eigenlijk steeds nieuwe projecten oppakken. Of elke keer changes oppakken. Dus dat was mijn beeld van een vast team en wat wij doen is, wij worden ingevlogen op bepaalde changes voor een bepaalde periode. Dus dit is niet...

F: ...ja, ik snap de verwarring wel, ja de kern van dit criterium is het eerste woord dat is balans, en dat mag je dan vervolgens dan wel weer zelf invullen, omdat, je kunt je misschien voorstellen een vast team met mensen die elkaar kennen. Je kent de expertise, de karakters, dat heeft zo zijn voordelen, maar roulerende projectmedewerkers die dus wel switchen tussen projecten, op het moment dat dat nodig is, dat die expertise ook nodig is, nou ja noem het een flexibele schil. Dat heeft ook zo zijn voordelen. En als je allebei de soorten medewerkers naast elkaar inzet wil je eigenlijk een soort ideale, optimale situatie creëren. En dat is weer de relatie met de 2<sup>e</sup> zin, kennis uitwisseling tussen de

mensen en ervoor zorgen dat zo'n project gewoon beter uit de verf komt. Omdat je van alle type mensen iets hebt en ik denk dat in jouw situatie vanuit jouw rol is dat misschien net wat anders...

N: ...nou ja ik lever de roulerende project medewerkers.

F: ja, ok dus hoe ziet een gemiddelde dag of een week van een van jouw collega's eruit? Of ja bekijk het eens op jaarbasis.

N: nou de meeste van onze medewerkers hebben 1 of 2 projecten die ze op dat moment doen. En daar zijn ze dan de project manager van, dus de leidende rol daarin. En die werken dan met teams meer op inhoud, die meer op de inhoud leveren zal ik maar zeggen.

F: ja precies, jij levert de project managers...

N: ...dus ik lever echt de change skills zal ik maar zeggen, waarbij de business meer de inhoud moeten leveren.

F: ja dan heb je eigenlijk gelijk dat jij in die roulerende hoek zit en dat je de expertise levert op het moment dat het gevraagd wordt...

N: ...ja...

F: ...en zo'n projectmanager, die zit dan dus wel vaker op meerdere projecten dan op één?

N: 1 of 2.

F: meer is het niet...

N: ...nee meer is het niet, omdat we ook hebben gemerkt dat als het meer is dan heb je teveel schakeltijd, dus dan gaat het echt ten koste van je effectiviteit en van je tijd om nog eens even na te denken van wat is nou een goeie interventie die ik nu moet doen, wat is er nu nodig. Dan ben je alleen maar bezig met doorhakken zal ik maar zeggen.

F: ja nou goed, dat ken ik zelf ook op een ander niveau. Ok, en gemiddeld genomen hoe lang duurt zo'n project waar zo'n collega mee bezig is of is dat te variabel en is dat niet zinnig...

N: ...nou, niet heel zinnig, want het kan inderdaad verschillen maar ik denk in de praktijk dat het toch een maand of 4 a 5 is gemiddeld.

F: ok, goed, dan is dat helder of het wordt toegepast en hoe het werkt. Vind je het zelf nuttig en waarom?

N: nou, ik vind het wel nuttig om in ieder geval de splitsing te maken in de vaste medewerkers, die de inhoud leveren en de change skills, dat vind ik wel nuttig, als dat hier goed in zit...

F: ...ja dat is een goed aspect om mee te nemen, waarom vind je dat nuttig?

N: omdat je beide nodig hebt om een goed project te draaien.

F: ja, ik hoor ook een beetje tussen de zinnen door dat het expertise afhankelijk is...

N: ...ja, je hebt van allebei wel de expertise, de inhoud expertise van een project nodig als de change skills.

F: ja, nou goed dit soort elementen komen later weer terug. Helder. Is hier iets over vastgelegd?

N: nee, bepalen we eigenlijk per project wat we daarin denken dat nodig is.

F: ja, er worden nergens percentages genoemd?

N: nee.

F: ok, dat was nummer 5. Nummer 6, is die voor jou helder?

### Interview met B (30-3-2021)

F: o daar, ok, ja hartstikke mooi, die is bij deze bewaard. Goed, dank je wel, dan gaan we naar nummer 5 mag je doorlezen en is die helder?

B: <leest criterium/definitie hardop door>... nou wat ik me even afvraag met die laatste...met als doel uitwisseling van kennis en verbetering van de performance van de portfolio, bedoel je daarmee met name de inzet van die vaste kernteams?

F: balans is het kernwoord. Dus je wil van beide werelden het beste combineren, dus aan de ene kant vaste teams, mensen kennen elkaar je weet wat de kennis is van die mensen. Dus in principe zitten ze om een reden op een plek in dat vaste team, Maar tegelijkertijd kan het ontstaan dat je expertise mist en dat je dus, nou we hebben het er eigenlijk al een paar keer over gehad op een bepaalde manier, dat je dus andere mensen invliegt met op dat moment de gewenste kennis. Dus het woordje balans en daarna kennis die zijn belangrijk en uiteindelijk zorg je er dus voor dat je ook per project maar ook over de hele portfolio heen, beter presteert omdat je de boel beter laat passen als het ware.

B: ja, ik vind met name, als ik kijk naar de domeinen en hoe het daar gaat, vind ik met name die vaste teams enorm helpen bij de verbetering van de performance. Dat is denk ik echt de grootste kracht van de domeinen, dat ze zowel qua kennisontwikkeling als goede samenwerking, mensen raken aan elkaar gewend. Wat ik zelf merk is binnen domeinen in ieder geval, die zijn dusdanig groot dat medewerkers vanzelf eigenlijk wel rouleren. Want ja, ik heb ruim 30 man in mijn domein zitten dus met natuurlijk verloop rouleert het wel. En daarnaast zijn er inderdaad nog steeds roulerende projectmanagers voor specifieke aandachtsgebieden of specifieke projecten. Zeg maar, die compliance medewerker waar ik het net over had.

F: ja, dat zijn mensen die gewoon uit hun lijn worden gehaald...

B: ...ja precies. Ja ik vind met name zeg maar, die vaste medewerkers die vind ik heel erg waardevol, zeg maar qua kennis en performance ontwikkeling. En voor mij voegt die balans zeg maar tussen vaste teams en roulerend...dan weer wat minder, omdat het roulerend eigenlijk binnen de vaste teams al veel...

F: ...dat gebeurt automatisch als het ware...ja precies, dat herken ik ook...

B: ...ja en ik vind het juist zelf wat lastiger als je zeg maar vaste teams hebt en daar gewoon continu voor losse projecten weer roulerende medewerkers bij hebt, omdat die vaak best wel veel tijd vragen qua zeg maar, manier van werken en dergelijke.

F: ja, andere, onbekende mensen, stukje inwerken, maar zou dat hier niet dan heel anders zijn bij die 10%?

B: bij die 10% is dat inderdaad heel anders, want daar heb je eigenlijk geen...nou dan heb je een vast team voor de looptijd van een project. Dus afhankelijk van hoe groot en meespelend en langdurig de projecten zijn, heb je dan meer of minder kans om, zeg maar die balans en die performance te ontwikkelen. Want wat je eigenlijk, wat mijn ervaring is, voordat je een team, of dat nou op



projectniveau is of 10%, of domein, je hebt eigenlijk vaak wel een half jaar nodig om een team zeg maar dusdanig aan elkaar te laten wennen dat...dus denk ik dat deze dus veel beter werkt binnen domeinen dan binnen projecten, simpelweg omdat je binnen projecten vaak niet de tijd en de duur hebt om die vaste teams dusdanig lang op te bouwen dat je echt in die fase komt dat je de performance gaat verbeteren.

F: ok, vind je 'm zelf nuttig?

B: nou, met name dus die vaste kernteams.

F: ja, en ook een beetje, als ik het zo mag invullen, vanuit de gedachte dat daar al veel uitwisseling in zit...

B: ...ja...

F: ...vanuit puur de vorm, ook omdat het vanuit meerdere expertises en segmenten is die daar samenkomen...

B: ...ja...

F: ...ja, daar speel ik een beetje vals natuurlijk want daar zit ik ook zelf in, dus ik weet dat men daar ook vanuit alle kanten in zo'n domein inhaakt. En dan is het hier ook wat lastiger om dat onderscheid inderdaad te maken. Dus ik begrijp wat je zegt, vast en roulerend binnen een domeinomgeving, en af en toe, dat voorbeeld dat we eerder aanhaalden van die compliance medewerker, kan ik hier ook wel een beetje bij inpassen. Dus af en toe heb je wel die expertise buiten het vaste team nodig, ook binnen domeinen...

B: ...ja...

F: ...en die heb je in alle omgevingen, los van de conflicten die we bespraken, het wordt dus in principe wel gedaan op het moment dat er vraag naar is, wordt er gezocht naar mensen die de vraag kunnen vullen die de juiste expertise hebben...

B: ...ja, als inderdaad als er expertise nodig is die niet beginnen het domein is dan wordt die laten we zeggen op een roulerende manier ingevuld.

F: ja precies, dan is het indirect wel zoeken naar balans...

B: ...ja, maar balans is in dit geval dus meer 80-20 of 90-10 zeg maar, dus heel veel vast en een klein beetje roulerend. Terwijl binnen projecten is het precies andersom, is bijna iedereen roulerend en gaan ze samenwerken en zijn de projectmanagers misschien nog een vast clubje. Dus de balans vast versus roulerend is heel anders.

F: ja, dat is wel grappig ik heb dat plaatje gezien van die driehoek ook, de gewone en omgekeerde, verschil traditioneel en agile. We zitten nu een beetje juist precies op dat verschil, met wat is vast en wat is los. Ok, de laatste, documentatie, kan ik hier iets over vinden?

B: ja, over 5, kan je met name wat vinden denk ik in de stukken rondom de banking committee en hoe dat op jaarbasis wordt vastgesteld.

F: ok, die onthoud ik, althans die hoor ik terug. Goed dan gaan we naar nummer 6, mag je weer even doorlezen, en mijn vraag is of die helder is.

**Interview met M (7-4-2021)**

F: ...om naar te kunnen kijken later. Goed, dat was nummer 6. Dan nummer 5, die is iets abstracter maar lees 'm maar eens door en kijk maar of die voor jou helder is.

M: ja.

F: wordt die toegepast en op welke manier bij <case organisatie>?

M: ja, ik zie 'm op 2 verschillende manier toegepast worden. Als ik kijk naar mijn oude team bijvoorbeeld van business change management hadden we echt een vast kernteam waarbij we vaak externe projectmanagers, een soort flexibele schil er tegen aan zetten. Terwijl we binnen <eigen afdeling> kiezen we ervoor om vaste teams te hebben met een mix van intern en extern. En daar wordt soms dan in gerouleerd, dus daar proberen we veel meer aan een soort vast team vast te houden die ook wel met externen en internen wel rouleren. Dus daar zit meer een soort vastigheid in.

F: hoe werkt dat dan die verhouding intern extern, waar wordt het op gebaseerd? Wat zijn de uitgangspunt om daarvoor te kiezen en niet gewoon een vast team of alleen maar externen?

M: nou, omdat we niet altijd iedereen intern kunnen vinden, daar hebben we het natuurlijk ook eerder over gehad. Ik zit 'm nog heel even op me in te laten werken of ik nu ook het juiste antwoord geef...<leest hardop deel definitie door>... ja binnen scrum proberen we, binnen de scrum teams, binnen <eigen afdeling> proberen we echt dat vaste team te hebben en niet, de ene sprint komt er iemand bij...het uitgangspunt van scrum is, vaste teams en het werk komt naar het team. Waardoor je niet perse denkt, o we hebben nu een extra klus we gooien er 1 of 2 mensen bij, nee, dat betekent dat je met dit team, dan dat het een langere doorlooptijd heeft om het werk te doen. Dus dat is echt een specifiek andere...normaal gesproken zeg je, o het is kerstdrukke we moeten zorgen dat we in de fabriek extra mensen hebben of, nou ja, bij de Douglas het is kerstdrukke we hebben mensen nodig om pakketjes in te pakken, o we schalen even op. En vanuit scrum zouden we zeggen, ja het wordt kerst, we gaan kijken hoe we slim kunnen voorbereiden zodat we meer klanten kunnen bedienen maar we gaan niet mensen toevoegen aan ons team dus dat betekent dat klanten dan wat langer moeten wachten voordat het kadootje wat ze willen kopen er is.

F: o ja, dat is een interessante. Want ik wou ook nog even een extra keertje duiden deze, omdat balans voor sommige ook wat lastig is maar je vult 'm al goed in. Waar we ook een beetje naar kijken is dat je van beide werelden het beste wilt combineren, dus een vast team met mensen die elkaar goed kennen, he, rust, ervaring, stabiliteit, dat is dan het beste van die wereld. Tegenover roulerende mensen die op het juiste moment de juiste expertise brengen en dat je dat dus over de langere termijn met elkaar in balans brengt. En dat betekent dus dat je ook wel wat, misschien wel wat geforceerd toch naar een soort flexibele schil kijkt, vanuit bepaalde principes. Maakt dat jouw beeld hiervan nog anders als je er op die manier ernaar kijkt, dus het beste van een vast team en het beste van rouleren. En als je dat ook afzet tegen een situatie die je misschien in de praktijk kan bedanken dat je dat misschien anders had willen invullen, juist vanwege dat voorbeeld van net dat je aangaf, dat we in principe willen uitgaan van onze vaste mensen, misschien dat je dan juist wel eens denkt van hé, ik had hier andere mensen voor willen invliegen tijdelijk om toch het project bijvoorbeeld op tijd klaar te hebben.

M: ja, daar kiezen we dus eigenlijk niet voor binnen <eigen afdeling>, want het idee is het team, dat noemen ze vaak ook t-shaping kan alles. Dus zij kunnen zelf een stuk ontwikkelen, testen en naar productie brengen. Dus eigenlijk hoort het team alles in te huis hebben om, nou ja, welke klus dan ook te kunnen doen.

F: dus eigenlijk willen jullie in het vaste team al een balans hebben van de juiste mensen...

M: ...ja...

F: ...is de ideal case zeg maar...

M: ...ja...

F: ...werkt dat in de praktijk ook goed dan?

M: daar proberen we wel altijd naar toe te werken en wat je dus soms ziet als het teams dus minder lekker loopt of dat het minder goed werkt dan gaan we kijken hoe kunnen we het team veranderen zodat die balans weer beter is. Wat ik nog wel zit te denken, maar eerst moeten we misschien deze hebben en dan is het ook, we hebben ook gezegd binnen de domeinen willen we multidisciplinair werken. Dat hebben we nu nog niet, en daar speelt deze omschrijving wel veel meer. Waarbij je zegt afhankelijk van de klus waar je aan werkt heb je bijvoorbeeld misschien wel marketeers of juristen erbij zitten om wat af te maken met elkaar. Dus dat is wat we graag zouden willen maar wat we in de praktijk nog niet hebben om dat toch wat meer teams solo opereren. En dan heb je een team daarnaast die aan iets werkt.

F: ja, ok, dus hier mogen we voor <case organisatie> best een onderscheid maken in de projectomgeving, voor nummer 5. We hebben het ook een keertje gehad over die traditionele omgeving he, was jij dat of <collega>, 10% traditioneel en 90% domeinen. Ja, ik heb je er nog niet eerder naar gevraagd maar doe je iets in die 10% ook?

M: sinds deze week in other portfolio want dat is die 10% waar....

F: ...ok, en werkt dit daar ook nog eens anders? Want bij domeinen, ook een beetje omdat ik daar zelf zit dat zie ik...

M: even kijken wat je zou willen in de domeinen is dat we eigenlijk alle expertise binnen het domein hebben. Wat we nu in de praktijk zien is dat we vaak, binnen een branche wordt er aan een bepaald stuk van de change gewerkt en dan binnen...dus je ziet nu soms een verschil tussen ICT en business. En idealiter zou je veel meer multidisciplinair dat willen doen maar zover zijn we nog niet. En in other portfolio, ja, op die manier denken we eigenlijk niet zo, het is meer he, dit is de klus en dit is het team dat het kan doen dus daar heb je sowieso al wel lossere project teampjes. Het is niet zo dat het team...het <eigen afdeling> team wordt niet uitgebreid met mensen om een bepaalde klus te doen dat zullen ze dan los van dat team doen.

F: ok, dat is wel een goede nuance. Vind je 'm zelf nuttig en waarom?

M: ik zit even te denken...nou ja, omdat wij kiezen voor vaste kernteams is deze minder relevant omdat, je wilt, we kiezen ervoor om vaste teams te hebben en het werk naar de teams te brengen. Waardoor je dus eigenlijk wil zorgen dat je een stabiele factor hebt, waardoor het team goed op elkaar ingespeeld raakt. Alleen als het nodig is ga je rouleren met mensen. Dus dan is deze eigenlijk minder belangrijk om voor dat uitgangspunt te kiezen.

F: ja, precies, en dan ga je misschien ook forceren he, en dat is wat ik in het begin ook een beetje aangaf van let op als het gewoon niet wordt toegepast, dat kan ook zo zijn. En dit vind ik een hele duidelijke ook een beetje omdat ik het domeinteam goed ken, althans 1. Dat die omgeving heel erg van belang is om hier iets over te zeggen over die nummer 5, want we willen inderdaad niet iets creëren dat wij een balans of dat wij het willen forceren dat wij het criterium willen forceren van jongens, roulerende projectmedewerkers moet je altijd hebben naast een vast team, en dat vinden wij een balans dus zorg er maar voor dat het 70%, 30% is bij wijze van spreken...

M: ...nou als je gaat kijken naar team ontwikkeling, dus als je het hebt over teams. Teams moeten op elkaar ingespeeld raken pas dan worden ze productief met elkaar want elk team moet door de forming, norming, storming, performing fase. Dus hoe vaker jij rouleert, en al is het maar 1 iemand toevoegt aan het team, moet die hele balans zich weer opnieuw vormen. En dat heeft impact op hoe je team functioneert. En dat kan soms heel snel gaan maar kan ook zijn dat het team blijft vastzitten in het nog norming met elkaar waardoor ze met elkaar blijven struggelen en het team dus ook niet lekker loopt

F: ja, ja, heel interessant deze straks voor de data analyse, maar dat komt later. Die is helder, de documentatie hierover, is daar iets van te vinden? Over hoe deze balans wordt geregeld. Ook weer van algemene principes tot instructies...

M: ...nee, dit zit eigenlijk weer hetzelfde als bij nummer 11, waarbij je kijkt de afwisseling tussen intern en extern. Dat is eigenlijk een beetje dezelfde documentatie zou je daar voor hebben en dat zit toch meer...ja, eventueel in jaarplannen, maar het zit toch ook vaak wel veel in het hoofd.

F: ja, en hier is misschien het algemene principe van de juiste persoon op de juiste plek, al dan niet in een vast team, al dan niet roulerend, dat hangt hier misschien nog eens boven...

M: ...ja...

F: ...he dus wat is de behoefte en wie dan waar vandaan komt is misschien minder relevant...

M: ...ja, en we rouleren wel maar altijd met het idee om altijd weer terug te gaan naar die vaste teams. Dus we rouleren bijvoorbeeld ook met teams die minder lekker lopen, of mensen die weggaan proberen we echt te kijken, hoe brengen we de juiste kennis en ervaring bij bepaalde teams zodat het team lekker loopt. Maar met altijd het idee, het is weer een vast team wat met elkaar...hoe langer ze met elkaar samen werken hoe beter ze op elkaar ingespeeld zijn.

F: ja...ja, lijkt me nog best een uitdaging om er voor te zorgen dat je een vast stabiel team hebt dat altijd...verloop en ambitieuze mensen...

M: ...ja...

F: ...want dat bedenk ik me nu en beetje, dat is ook wel een beetje natuurlijk verloop, dat je door expertise die je nodig hebt en wisselende projectinhoud, dat je haast er niet aan ontkomt om toch te blijven doorwisselen. Want ja, heel veel projecten zijn misschien voor een vast team telkens weer nieuw en je wilt dan niet daar telkens weer nieuw in investeren om mensen iets bij te brengen om mensen iets te leren van jongens, dit stukje is nieuw voor jullie maar we willen toch vasthouden aan een vast team dus we gaan wat meer tijd nemen om jullie op te leiden in plaats van dat je zegt van, we trekken er 2 of 3 experts bij van buitenaf...

M: ...ja, want wat je nu bijvoorbeeld, misschien om een voorbeeld te geven, we zien dat we veel handmatig altijd testen dus we hebben veel interne medewerkers die zelf handmatig testen en we zien dat we veel meer toe willen naar geautomatiseerd testen. Daarvoor hebben we meer mensen ingehuurd en we zijn nu op het punt dat we gaan kijken, ja de mensen die handmatig testen, dat is eigenlijk niet meer de toekomst. Kunnen die mee naar geautomatiseerd testen, hoe kunnen we hun kennis en vaardigheden uitbreiden zodat ze een onderdeel kunnen blijven van dat team. Of zullen we dan misschien ook afscheid moeten gaan nemen van mensen omdat het niet meer past met de ontwikkelingen waar we naartoe doorgaan.

F: ja precies, dus die lange termijn visie is er continu eigenlijk...

M: ...ja...

F: ...om te richten op dat vaste team...

M: ja, en ook hoe laat je dat team weer verder...wat moeten ze ontwikkelen om nog beter te worden ook met alle technieken die er komen. Daar wil je op investeren want het is natuurlijk ook, als je iemand er tijdelijk bij zet, dan gaat die persoon het vaak ook doen, maar neemt dan vervolgens ook weer de kennis mee. Je wilt graag de kennis binnen het team zelf hebben.

F: ja, goed. Ja, ik blijf er ook zelf een beetje bij hangen, ik vind deze interessant omdat het een twijfelgevalletje gaat worden...

M: ...ja, en hij is ook gewoon lastig want...verschillende teams kunnen verschillende keuzes...en misschien hoe ik het vertel, een collega van mij zal het misschien weer op een ander manier vertellen. Dus het is ook net, met wat voor bril lees je deze.

F: ja, en dat is ok voor ons, theoretici zeg maar, belangrijke stof. Dat lijkt namelijk een beetje te duwen naar een soort geforceerd creëren van een gemengd team en dat het een doel op zich wordt. Maar nu ben ik al een beetje aan het analyseren hoor dus...

M: ja, want wij willen juist graag een divers team hebben die alles kan doen, dus dat forceren we niet dat is gewoon ons uitgangspunt. En daar geloven we juist niet in om dan mensen er aan toe te voegen en ze weer weg te halen.

F: nee, en dat laatste bedoel ik dus dat dit wel een beetje wijst op het forceren van die combinatie terwijl het dus in het geval van <case organisatie> helemaal niet zo relevant is, of juist misschien niet de bedoeling is, omdat je de expertise voor de langere termijn bij de vaste mensen wilt houden. En dus juist een beetje af wil gaan van een geforceerde combinatie vaste en rouleren de mensen, want dan raak je die kennis ook weer kwijt...

M: ...ja, stel dat we een extern iemand zouden huren die zegt...we zijn bijvoorbeeld nu aan het omgaan van native script naar native dus dat is een hele andere programmeertaal, daar moeten we andere mensen voor inhuren omdat we die kennis nog niet hebben. Maar die mensen die we inhuren willen we wel ook gebruiken om dan onze interne mensen om te laten scholen zodat, op het moment dat ze weggaan, ze het ook nog kunnen blijven beheren.

F: ja precies, dat zou wel een heel voordeel zijn van die externe mensen dat je wel de rest kan besmetten op een positieve manier met de kennis...

M: ...ja, de kennisoverdracht, zodat we het ook ons eigen kunnen maken want je wilt er niet altijd mensen voor blijven inhuren.

F: ja, dat is nog wel een goed element, nou deze is mooi compleet, nummer 5...

M: ...en ook lastig nog steeds...

F: ...en ook lastig, ja, maar ook voor mij om dit...nou ja, ik ken 'm natuurlijk wel, maar het woordje balans daar zag ik van tevoren al een beetje iets ontstaan van ja, hoe gaan mensen dit zien. En waarom zou dit eigenlijk iets moeten zeggen over kwaliteit en over een allocatiebeslissing. Maar ja, dat is de essentie van het onderzoek, maakt niet uit, ik weet een stuk meer. Dan gaan we naar nummer 4, lees 'm rustig door is die helder voor jou?

**Interview met D (12-4-2021)**

*F: ja precies, nou en over het nut hebben we het gehad, documentatie ook, bij nummer 6. Dus, nou een mooi beeld van dit groepje 6,7,8, hartstikke goed. Dus dan mogen we door naar nummer 5, mag je rustig doorlezen en dan is de vraag of die helder is.*

*D: ja, die hebben we deels geraakt bij 11 denk ik was het, toen hebben we het echt ook even gehad over vaste en roulerende medewerkers. Bedoel je hier ook intern, extern, of meer in de samenstelling van de groep, vast en wisselend.*

*F: ik bedoel op zich niet het onderscheid tussen intern en extern, er is wel overlap, het gaat echt over een balans, die is zo abstract als ie hier ook staat, die mag je eigenlijk een beetje invullen, want wat wij zoeken is het beste van beide werelden..*

*D: ...dit vind ik wel een goeie deze triggert mij wel...*

*F: ...over het algemeen bij de interviews was dit een lastige...*

*D: ...ja, nou wat ik er lastig aan vind is dat we dus, ik vind wel dat we, we hebben het er net uitgebreid over gehad he, maar toen had ik het vooral over aan de start van een verandering, of aan de start van een traject. Of je gaandeweg gaat wisselen en dus onderweg de scherpte hebt van, hé wacht eens even we komen in een net iets andere fase en, hé, ik heb daar nog een ander talent die hier ook in dit traject iets zou kunnen leren en laten we gewoon eens wisselen...mwah.*

*F: ok, nou ja dat zit een beetje in de lijn van inderdaad iets wat we eerder hebben gesignaleerd, hoe er aandacht naartoe gaat. Maar heb jij voor de praktijk voorbeelden van hoe hier rekening mee wordt gehouden, en dan licht ik 'm nog iets nader toe, misschien wel handig, dat het uitgangspunt ook een beetje is van dit criterium dat vaste teams, daar zit een bepaald...nou ja, mensen kennen elkaar, elkaars vaardigheden er zit enige rust in zo'n vast team...*

*D: ...ja...*

*F: ...die zijn daar ook voor aangesteld om daar te werken in een bepaald project. En de roulerende medewerkers die worden dan ingevlogen op de momenten dat het nodig is, qua expertise, maar ook voor de zelfontwikkeling, en dat is eigenlijk een beetje de 2<sup>e</sup> zin. En wat we eigenlijk zoeken van, zie je dit als belangrijk voor een keuze van de allocatie van mensen, om die balans optimaal in te zetten?*

*D: ja. ik vind het belangrijk, ik denk alleen dat de fase van onze organisatie...in die zin zijn we nog wel weer zo jong dat het eigenlijk toch vaak in de praktijk zo weerbarstig is dat we bijna vaker moeten wisselen in teams en in samenstelling dan we zouden willen, dat het eigenlijk niet echt op de voorgrond komt als een soort keuze, maar eigenlijk meer een effect van jong en grillig zijn, he, waardoor dit dus gebeurt maar niet door deze afweging.*

*F: nee, en dat zou je dus eigenlijk wel willen dat die afweging er wel is...*

*D: ...nou die afweging is dus niet nodig en het effect is er toch want veel mensen krijgen, vind ik, hier kansen daardoor, alleen het ontstaat niet uit een soort structuur van goh, we zijn overal bezig, laten we nu eens nadenken of we een paar mensen kunnen rouleren voor de ontwikkeling. Het ontstaat meer gewoon doordat je verantwoordelijkheden snel groter kunnen worden en kunnen veranderen waardoor je ervan leert. Dus het is meer, het gebeurt, maar het gebeurt passief, het is geen actieve handeling.*

*F: nee, precies dus dat is dan als het ware mooi meegenomen. Maar kan je bij het 2<sup>e</sup> deel van de 2<sup>e</sup> zin, verbetering van de performance van het project portfolio, mag je ook zien als 1 project, kan je je daar iets bij voorstellen dat zo'n balans daarbij helpt?*

D: ja, maar daarbij is nu eigenlijk, het grootste punt is eigenlijk dat we in de teams die aan de projectportfolio, dus even de change noem ik het dan, dan ga ik het toch even over ICT change hebben in de domeinen, dat we daar toch, dat daar het thema is hoe zorgen we dat we langer dan nu mensen in een vaste samenstelling kunnen laten werken zodat ze aan elkaar wennen, dat er een vertrouwensbasis komt en dat je dus die versnelling gaat krijgen. Dus eigenlijk het omgekeerde is nu wat onze uitdaging is. Wat wel betekent dat er individuen tussen zitten die misschien een constante factor zijn, maar op teamniveau, of op projectniveau willen we het liever stabiel hebben dan het is he?

F: ja, ik heb dit vaker gehoord dat dit een soort gevolgtrekking is van verloop...

D: ...verloop, verschuiving en splitsingen van ICT teams omdat ze moeten uitbreiden en een deel van dat team weer ervaring willen laten hebben, waardoor er weer een nieuw deel van het team bij dit team komt enzovoort enzovoort.

F: ik heb 'm impliciet al gehoord, maar vind je 'm zelf nuttig?

D: ja.

F: documentatie hierover, dat is misschien heel ver gezocht, maar is hier iets over te vinden over de balans vast versus rouleren?

D: nee, maar dat is, de dialoog hierover vindt op meerdere plekken plaats he, het ICT MT van hoofdkantoor heeft een actieve dialoog over waar moet 't welk team heen en welke individuen hebben we dan in die teams nodig om dat voldoende te doen. Willen we mensen uit 1 team in een ander team zetten omdat daar de kennis helemaal niet is en dan die ene uit het andere team dat daar gaat brengen. Dus ICT heeft daar een actief gesprek over. En wij hebben dat natuurlijk ook, en dat is primair bijvoorbeeld in de teams product management en business analyse. En secundair ook wel in de projectdeelnemers uit de operations teams bijvoorbeeld, van nou ok, welke productmanager, welke productowner is nu de juiste voor deze verandering. En zo zie je eigenlijk dat je dus vanuit 2 kanten bezig bent met die dynamiek. En een domainlead heeft eigenlijk een rol om te kijken of dat geheel dan werkt op het change domein waar die verantwoordelijk voor is. Dus daar kom je wel in een soort kruisbestuiving terecht van meerdere lijnen...

F: ...meerdere lijnen, gespreksvormen...

D: ...ja...

F: ...goed, meer dan voldoende, dank je wel, nummer 5 is daarmee ook rond. Gaan we naar nummer 4, mag je weer even doorlezen is die voor jou helder?

## **6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project**

### **Interview met B (9-3-2021)**

F: ja, er zijn ook andere kanalen om daar achter te komen en ik heb nog meer interviews, dat zijn er best nog wel wat dus dat komt goed. Dan nummer 6...

B: ja, eigenlijk heb ik die samengenomen met 2, dus die hebben we eigenlijk al behandeld.

F: dus die je herken je als toegepast?

B: ja.

F: en waarom vind jij het nuttig? Dat klinkt als een inkopper, maar ik hoor 'm toch graag.

B: ja, dat is wat ik net vertelde als je verschillende fases hebt, een ideefase tot aan een uitvoeringsfase, heb je voor elke fase andere skills nodig. En als jij de verkeerde skills in elke fase hebt zitten dan leidt dat niet tot een succesvol project. Om daar nog iets aan toe te voegen, vanuit mobilisatie en draagvlak wil je natuurlijk het liefst dat je mensen die in de volgende fase een rol hebben die wil je al in de voorgaande fase betrekken. Dan krijg je een betere oplossing en dan krijg je meer draagvlak voor het uitvoeren. Dus mensen die een systeem moeten ontwerpen die moet je al betrekken bij de ideevorming, bij de strategie. En mensen die het systeem wat gebouwd is moeten gaan gebruiken die moet je betrekken bij het ontwerp van het systeem. Zo betrek je elke keer degene die daarna zitten en in sommige gevallen is het zelfs verstandig om iedereen al bij de eerste fase te betrekken, maar daar kan je ook in doorschieten. Ik ben opgeleid vanuit mijn consulting achtergrond dat je iedereen al betreft in het begin, soms is dat handig, als het gaat om de fusie van 2 zorgverzekeraars bijvoorbeeld was het super handig. Maar als ik naar <case organisaties> kijk, ik merk nu bijvoorbeeld bij <colleges> die wil helemaal niet dat zijn CDD operations medewerkers dat die bij allerlei beginnende CDD epics worden betrokken. Dat vindt ie zonde van de tijd. Betrek ons maar zodra het wat concreter wordt. Dus dat zie je ook steeds meer. Waar vroeger iedereen overal bij betrokken wilde worden, kiezen we nu meer ook weer op basis van wat voegt de meeste waarde toe; ik haak wel wat later aan. Maar niet te laat.

F: ja dat snap ik ook vanuit mijn persoonlijke ervaring, er is ook gewoon heel veel en dat kan onrust creëren.

B: daarom, het is de vraag wat verstandig is. Maar het is ook moedig om dat te zeggen, want ik heb in het verleden wel projecten waar iedereen bij betrokken wilde worden vanaf het begin, nou ja dat is heel duur.

F: ja, en de vraag is of dat het project ook helpt...

B: ...ja...

F: ...maar goed dat is weer een andere discussie. Even kijken, jij herkent deze in ieder geval heel duidelijk...

B: ...ja...

F: ...je koppelt hem ook een beetje aan nummer 2...

B: ...heel erg, zoals ik 2 invulling heb gegeven dat is feitelijk wat je bij 6 vraagt.



F: helder. dan kunnen we door naar nummer 7, gaan we kijken naar het leiderschap. Je hebt natuurlijk wel, even tussendoor, het effect dat naar mate je de criteria doorloopt dat je steeds meer meeneemt van wat je eerder al hebt bedacht en gezegd. Dus uiteindelijk als je bij nummer 11 komt dan zou het zomaar kunnen zijn dat we dat kunnen invullen door eerdere antwoorden, en dat is een natuurlijk effect van...dus af en toe zal ik een kleine herhaling vragen.

### Interview met G (9-3-2021)

F: goed deze is ook helder. Dan gaan we naar nummer 6.

G: ja, hij is duidelijk.

F: is deze toegepast?

G: ja.

F: zo ja, hoe en misschien met voorbeelden?

G: nou ja, jij bent <functie> dus jij zult er wel vaker mee te maken hebben., bij business lending, en je hebt dan ook <collega> die zit bij <intern domein>, daar heb je natuurlijk ook CDD dingen. Het is toch wel handig dat je mensen hebt die verstand hebben van hebben wat we aan het doen zijn. Dus daarom werken we ook in thema's zodat we dat makkelijk bij elkaar kunnen te brengen en beschikbaar kunnen hebben. En hoe beter dat past, hoe sneller je meestal het resultaat oplevert.

F: ja, het is bijna een inkopper...

G: ...ja...

F: ...maar toch er zijn mensen die anders over kunnen denken...

G: ...en het gaat ook wel eens anders, we hebben ook wel mensen gehad die heel graag projectmanager willen worden. Dan zeggen we ok dan ga jij een project doen. Dan doen ze een project en dat gaat dan zo met hangen en wurgen dat je echt denkt jij moet helemaal geen project manager zijn, je bent veel meer de specialist. Maar afhankelijk van het project kan het wel acceptabel genoeg zijn dat zo iemand dan de rol van project manager heeft omdat er geen druk op de ketel zit bijvoorbeeld.

F: ja precies, dan krijgt die persoon misschien wat meer een ontwikkelkans...

G: ...ja...

F: ...of een ontplooiingskans, wat later trouwens aan bod komt, had je denk ik al gezien, waardoor het besluit genomen kan worden om die kwaliteit dan maar even voor lief te nemen als ik het zo goed samenvat...

G: ...ja, en soms ook makkelijk want anders heb je niemand, dus dan doe je het maar met wat je hebt, maar dan is het misschien niet volledig aansluitend bij de ervaring. En ik denk dat we binnen <case organisatie>, ik kan het niet helemaal onderbouwen, maar ik kan me voorstellen dat er binnen <case organisatie> wordt gekeken naar wat zou je willen leren, en dat we daarom er ook voor kiezen dat we mensen het traject laten doen. In plaats van dat we zeggen we gaan de hele ervaren mensen binnen halen om dat te doen.

F: ja ik herken dat ook, maar dat is een beetje valsspelen, althans subjectief...

G: ja, binnen <case organisatie>...

F: ...ok, er zijn dus voorbeelden waarbij het wat het anders loopt, maar over het algemeen wordt het dus toegepast, vind je het nuttig en heb je ook beschreven waarom je het nuttig vindt. En dan is de laatste weer of hier iets over is vastgelegd op welke manier dan ook, misschien ook op gebied van HR raamwerken?

G: als dat wordt vastgelegd in de end year of mid year rapporten via de HR lijn of via Flow gesprekken. Als dat zo'n opleidingstraject achtig iets is dan zal dat denk ik niet zo heel erg worden vastgelegd. Anders weer in een PID. En de scheidslijn, dat is natuurlijk in de domeinen, tussen run en change is soms ook wat lastiger omdat mensen vanuit hun dagelijkse werk input leveren voor de change. Dus ik denk niet dat er heel veel documentatie van is.

F: nee, maar naders zou ik in de HR hoek moeten zitten...

G: ...ja, daar zou je eerst het misschien het beste kunnen vinden van hoe bepalen mensen of een projectmedewerker past. Maar in de domeinen ligt dat vrij vast, dat is voor 2 tot 3 jaar, dus als je daar in het begin over nadent, dan ben je er voor 2 tot 3 jaar vanaf, voor 70 a 75%. Meer denk ik nog. Dus het geldt meer voor traditionele projecten.

F: goed, deze is ook helder, dan gaan we naar 7. Mag je ook even doorlezen.

#### **Interview met M (16-3-2021)**

F: ...zit ie in het vaste team, zo nee dan zoeken we elders. Dat klinkt logisch, dat kan ook uiteindelijk de constatering zijn dat is ook prima. Maar inderdaad, ik ga de gegevens allemaal combineren ook van de andere kandidaten dus dat komt goed. Dan gaan we naar nummer 6 is die voor jou helder beschreven?

M: ja, dus dit gaat over of je de juiste mensen voor het project hebt, met de juiste kennis en vaardigheden.

F: ja, die is vrij recht toe recht aan, je gaat geen loodgieter inschakelen om te timmeren, hoewel misschien kunnen ze dat ook wel haha.. even als basaal voorbeeld. Dus hij is helder, dan de vraag is deze toegepast bij <case organisatie>? Wordt hier rekening mee gehouden kan ik misschien ook zeggen.

M: ja, ik heb daar in de praktijk als portfolio manager niet echt mee te maken, dus ik ga meer over het abstracte niveau van moeten we een projectmanager toewijzen of niet. Maar niet, hebben we de juiste projectmanager of de juiste informatie analist, daar hou ik in de praktijk geen rekening mee.

F: ok dus jij herkent 'm niet in de zin van de toepassing...

M: ...nee...

F: ...daar heb jij geen voorbeelden van omdat het gewoon niet in jouw werk langskomt...

M: ...nee...

F: ...zou je je dan wel kunnen voorstellen of dit nuttig is? En waarom?

M: nou ja, ik kan me zeker voorstellen dat het nuttig is. En ik weet niet of je als projectmanager daar gewoon veel meer mee te maken hebt, omdat je dan gewoon precies weet wat je nodig hebt, misschien ook wel wie je nodig hebt. Dus ja, je wil gewoon de mensen met de juiste skills aan jouw project hebben werken. Dus ja, ik denk dat het nuttig is.

F: en gemene vraag, waarom vind je het belangrijk dat de juiste skills kunnen worden toegepast?

M: **nou ja, uiteindelijk heb je natuurlijk een resultaat wat je wilt bereiken met je project en je wilt dat dat succesvol verloopt en gemotiveerde mensen die dragen denk ik bij aan een succesvol projectresultaat.**

F: ja, je noemt een aantal termen daar zocht ik ook een beetje naar, want het lijkt heel voor de hand liggend namelijk, toch kunnen mensen hierover van mening verschillen, waarom die kwaliteit dan nuttig is. En misschien kan het ook conflicteren met andere vereisten aan zo'n projectmedewerker zoals tijd en zin, maar dat komt later. Dat hebben we opzettelijk ook een beetje gesplitst in de criteria. Dan de laatste weer, of hier documentatie over is, mag je ook in de HR hoek zoeken, vacatureteksten daar gaat het dan weer niet om, maar denk bijvoorbeeld dat voor een bepaald project ook in de <interne afdeling> hoek dat je een aantal criteria of vaardigheden hebt waaraan zo'n medewerker moet voldoen, misschien dat dat ergens staat. Dat schuurt tegen het HR gedeelte aan, maar misschien dat je daar iets van weet.

M: ja, we hebben wel rol en functies vastgelegd in de **project governance**. Dus als je bijvoorbeeld wat de rol en functies van een projectmanager of van een productowner, daar is wel het een en ander over vastgelegd.

F: ...op functieniveau...

M: ...ja...

F: ...ok, helder. Dan gaan we naar nummer 7, is die helder?

### **Interview met N (23-3-2021)**

F: ok, dat was nummer 5. Nummer 6, is die voor jou helder?

N: ja, die is helder.

F: wordt die ook toegepast?

N: ja, daar proberen we naar te kijken maar het kan natuurlijk niet altijd.

F: en hoe wordt ernaar gekeken?

N: er wordt naar gekeken van past deze vraag bij degene die we op dat moment beschikbaar hebben. Dus dat bespreken we, zeg maar, maar dat past niet altijd perfect.

F: en waar kijken jullie dan naar, als je 'm even afbreekt in elementen?

N: **nou ja, we hebben bijvoorbeeld een vraag om een wetgeving te implementeren. De één is daar beter in dan de ander.** Maar het kan net zijn dat degene die daar beter in is net nog een paar maanden vast zit op een ander traject. Ja dan moet de ander daar beter in worden zeg maar, voor het project.

F: ja, je moet roeien met de riemen die je hebt dan...

N: ...ja...

F: ...en dan heb je dus situaties, die komen voor, dat je niet de ideale of optimale kwaliteit kan toewijzen aan het project, noodgedwongen...

N: ...ja, dat komt voor. Dus dan probeer je het er wel met elkaar over te hebben, als de een meer ervaring daarmee heeft bijvoorbeeld als kwaliteitscriterium, of er een coaching op kan, wat meer in de coachende zin zeg maar, begeleiding, of dat dan wel mogelijk is, dat soort dingen.

F: ok, er wordt opgelet hoor ik jou zeggen...

N: ...ja, maar het is niet...het kan niet altijd in de praktijk.

F: nee, is mij ook helder. Vind je het nuttig?

N: ja.

F: waarom vind je het nuttig?

N: ik vind het nuttig om de effectiviteit van de change te bewaken en die later ook nog een beetje komt, is tevredenheid van de medewerker zelf.

F: ok, die speelt ook mee...

N: ...ja...

F: ...die is heel helder. Is hier documentatie over te vinden, wordt er iets over vastgelegd waaraan een projectmedewerker bijvoorbeeld moet voldoen?

N: nee, daar zou ik zelf nog wel een stap in willen maken van wat zijn nou in ons team zal ik maar zeggen de skills die we hebben en moeten we daar dan nog een stap ergens maken. Als team zeg maar, dus zo'n skill matrix zou ik wel heel nuttig vinden om dat te hebben als team.

F: en dan ook toepasbaar per project, dat je dat...

N: ...nou ja, dat je overall kijken van dit soort vragen krijgen we heel veel, terwijl we eigenlijk als team zijn dat we daar eigenlijk helemaal niet goed voor klaar staan.

F: ok, dus dan kijken naar het geheel van wat voor vraagstukken er zijn, wat voor capaciteit, expertise...

N: ...ja...

F: ...of je dat ook daadwerkelijk kan leveren met je huidige pool...

N: ...ja precies.

F: ok, dus dan gaat het niet om dat je per project kijkt van ik bedenk daar wat criteria voor waar een project manager aan moet voldoen bij een dergelijk type project. Dat is een wat lager niveau zeg maar dat je daar ook..

N: ja, zou nog kunnen maar dat zou verdere verfijning zijn dan.

F: ok, goed. Dan hebben we 6 al gedaan, documentatie daarover...

N: ...nee hebben we niet...

F: ...was er niet, dan gaan we naar nummer 7. We gaan wat meer naar de softere kant, had je al gemerkt. Is die helder?

**Interview met B (30-3-2021)**

F: ok, die onthoud ik, althans die hoor ik terug. Goed dan gaan we naar nummer 6, mag je weer even doorlezen, en mijn vraag is of die helder is.

B: ja, die is helder.

F: en wordt die gebruikt?

B: zeker, en hier dus ook net op een andere manier. Als je kijkt naar domeinen versus projecten. Sowieso wordt ie altijd toegepast. Het zit ook in het motto van het bedrijf, haha, de beste krachten van eenieder, heb je iedere maandag ochtend...

F: ...ja haha die link had ik nog niet gemaakt...

B: ...dus deze zit zelfs in het <intern principe> verweven...

F: ...dat is wel evidence he...

B: ...ja precies. En even kijken..

F: misschien is dan de hoe vraag nog belangrijker om dit wat meer in te kleuren. Dus het wordt wel toegepast...

B: ...ja, het wordt toegepast. Binnen domeinen wordt het eigenlijk voor langere periodes toegepast, dus wat minder project afhankelijk maar echt vakinhoudelijk. Dus mensen worden voor langere termijn vaak een aantal jaren toegewezen aan een bepaald domein. Wil niet zeggen dat je daar altijd moet blijven zitten, maar juist vanuit de kwaliteiten die iemand heeft en de kennis die die heeft en ook het ontwikkelen van die kennis en vaardigheden, want dat kost nou eenmaal tijd. Binnen losse projecten, dus binnen die 10%, worden er nog steeds resources gealloceerd op basis van de juiste kennis en expertise en alleen dan kortdurend. Dus dan wordt het wat meer toegepast vanuit welke kennis en expertise heb ik nodig, terwijl bij domeinen wordt er net iets meer gekeken ook naar, wat heb ik op langere termijn nodig en denk ik dat er ook iets meer vanuit groei van de medewerker kan worden gekeken.

F: ja, interessant, want die komt later ook terug. Dat is meer de softe kant...

B: ...ja, de kwaliteit, zeg maar bij projecten kijk je veel meer naar iemand die het al heeft, en bij domeinen kan je hier iets meer spelen met zeg maar, zorgen dat je teams hebt waarbij de helft het misschien heel goed weet en de andere helft wat meer junior en lerend is op een bepaald cluster.

F: ja en de ambitie heeft...

B: ...ja...

F: ...ok heel helder, vind je 'm zelf nuttig?

B: ja, vind ik heel nuttig.

F: en waarom in vredesnaam haha?

B: ja, waarom vind ik 'm nuttig, nou sowieso omdat je waarde realiseert met de juiste mensen, maar ook omdat het voor mensen, en dat is denk ik goed aan domeinen, een goede kans is om ook kennis en vaardigheden te ontwikkelen. Mensen doen waar ze goed in zijn en over het algemeen worden mensen daar blij van omdat ze dan doen waar ze goed in zijn.

F: ja ja, dat is wel grappig dan krijg je 2 dingen, de waarde propositie maar ook vanuit medewerkers gedacht. Als ze goed in hun vel zetten, de kwaliteit op de juiste plek, is dat ook weer een voordeel.

B: ja precies. Wat ik vaak zelf merk, en dat is misschien wel een belangrijk verschil, juist omdat je die kennisontwikkeling meer hebt binnen bijvoorbeeld domeinen kunnen mensen daardoor ook meer verantwoordelijkheid krijgen om zelf hun eigen beslissingen te nemen. En dat zie je meer denk ik binnen domeinen omdat mensen dan langere tijd aan hetzelfde onderwerp werken en dat ze daarmee ook veel meer kennis ontwikkelen en vertrouwen krijgen om zelf besluiten te nemen die ze eigenlijk veel beter kunnen nemen dan iemand op afstand.

F: ja, het is eigenlijk een hele mooie kraamkamer om die vaardigheid te ontwikkelen...

B: ...ja...

F: ...eigenlijk een mooie bijvangst...

B: ...ja...

F: ...ja, ook die herken ik heel goed. Ok, ja het is ook grappig zodra het wat meer richting de softere kant gaat, straks nog meer, dat, ook in andere interviews, mensen daar vaak op aanslaan, juist het welzijn van de projectmedewerkers. Vind ik echt heel bijzonder bij <case organisatie> dat dat echt telkens naar boven komt drijven, heel leuk. Is hier documentatie over te vinden, de laatste bij nummer 6? Los van vacatureteksten, daar zou je ook aan kunnen denken.

B: ik zou niet zo goed weten...nee, de enige documentatie die ik me ervan kan herinneren is de documentatie die gebruikt is bij de oprichting van de domeinen. Maar dat gaat trouwens niet over kwaliteit van medewerkers maar meer generiek over, ik heb zoveel analisten en zoveel FTE nodig, dus dat gaat niet over kwaliteit. Zou het niet weten.

F: ok, nou dat is ook lastig te vatten op papier, maar het zou kunnen dat hier bepaalde vage principes over rondzweven, dat je hoor je wel eens, dat de mensen die wij in dienst nemen die moeten in een paar woorden moeten daarover beschikken...

B: ...ja, nou ik denk dat dat misschien veel meer, misschien dat ze er wel bij zijn bij lijnmanagers, maar ik ben niet een lijnmanager, ik stuur meer functioneel aan, maar niet HR technisch dus...

F: ...nee precies, maar dat is ook niet helemaal wat ik zoek, want het ene moment zoek je iets en dat moet dan passen en dat is niet wat je bepaalt op basis van beleid of principes of iets dergelijks... Helder, dan gaan we naar nummer 7 dat ligt een beetje in het verlengde van nummer 6 want een projectmanager is ook een projectmedewerker, dat gaat ook over kwaliteit en expertise. Lees 'm maar eens door en als je denkt dat lijkt op, of ik zie geen verschil dan hoor ik het wel. Maar eerst de vraag of die helder is?

#### **Interview met M (7-4-2021)**

F: ja, dat is letterlijk ook hoog over, duidelijk. Nummer 6, is die voor jou helder?

M: <leest hardop criterium/definitie door>... ja die is helder en ook heel logisch.

F: ja, lijkt ook stiekem wel wat op nummer 7...

M: ...ja, maar dan...

F: ...we hebben het opzettelijk wel uit elkaar getrokken, ook om de projectmanager een vrij prominente rol heeft in de literatuur. Maar je mag de manager eigenlijk ook scharen onder nummer 6 hoor, meer als een groep als een collectief. Jij vind 'm duidelijk, wordt ie ook toegepast bij <case organisatie>?

M: Jazeker, want als ik zie hoe we mensen aannemen dan kijken we altijd naar kennis en vaardigheden en daar zijn we ook best wel kritisch op. Dus niet alleen, kan iemand bijvoorbeeld goed programmeren, maar ook heeft iemand ook de sociale vaardigheden, kan die communiceren, kan die samenwerken met mensen. Dus daar zijn we zeker heel bewust mee bezig.

F: hier wordt overduidelijk rekening mee gehouden...

M: ...ja.

F: geldt dat ook, ik kan het me voorstellen dat je dan kijkt naar mensen die je nieuw binnen de organisatie aantrekt, dat je haast gaat solliciteren of sollicitaties gaat houden. Maar als je gaat zoeken in je eigen pool van mensen, intern, waar kijk je dan naar, naar hetzelfde?

M: ja, zeker ook naar kwaliteit inderdaad....

F: ...of ga je ook naar andere dingen kijken misschien?

M: nou kijk, je gaat ervan uit dat iedereen die hier is op een bepaald moment bepaalde kwaliteiten in zich heeft anders zou die ook niet bij ons werken. Op een bepaald moment dat die persoon er al is en al een tijdje voor ons werkt, is het op een bepaald moment een developer, doet gewoon goed zijn werk. En dan wordt het eigenlijk een aspect...was nummer 9 geloof ik van hoe goed kan iemand samenwerken, communiceren...dus ga je meer kijken naar de match van een persoon, dus dat is meer op de zachte kanten dan op de harde kanten als je intern iemand op een andere plek neerzet.

F: dan heb je ook het voordeel van de ervaring met een persoon in plaats van iemand die nieuw is...

M: ...ja, al kijken we natuurlijk ook wel bijvoorbeeld, stel dat een team veel junior mensen heeft of veel nieuwe mensen, dan zoeken we ook daar wel op de harde kant iemand bij die de kennis heeft en het ook kan uitleggen.

F: ja, duidelijk vind je 'm zelf nuttig en waarom?

M: Ja, ik vind 'm zeker nuttig omdat, ja, als iemand niet bepaalde skills of vaardigheden heeft om het werk te doen, ja dan leidt dat uiteindelijk niet tot het gewenste resultaat.

F: nee, precies dat is eigenlijk in het verlengde van wat we eerder al een paar keer hebben gezien...

M: ...ja...

F: ...dat is een beetje de rode lijn, juiste persoon op de juiste plek. Dus die is wel helder. Vind je hier nog documentatie over, zit ook een beetje in de lijn van het vorige, maar over de kwaliteit van mensen, ook in de HR hoek misschien...

M: ...ja dat zit ik te bedenken, we hebben dan die job family frameworks of job functies, dus daar staat heel erg beschreven in, waar ook, uiteindelijk hangt daar ook de beloning van af. Wat moet iemand doen of wat laat iemand zien in zijn functie, daar hort een bepaalde beloning bij, dus dat zijn de eigenlijk van HR de job beschrijvingen.

F: ja, precies vacatureteksten misschien...

M: ...vacatureteksten zeker ook, maar ook, en die zijn dan weer gebaseerd op de job functie beschrijvingen.

F: ja ok, dus je hebt per type functie een soort globale omschrijving van wat wij van zo'n persoon verwachten en dan heb je daarnaast nog specifiek als je iemand zoekt, een vacaturetekst die nog specifieke vaardigheden en kennis vereist?

M: ja, wat je bijvoorbeeld vaak ziet is dat mensen bijvoorbeeld zeggen, iemand is een senior developer die zegt, ik wil graag tech lead worden bij ons. Tech lead is geen functie maar een rol die ze kunnen hebben, nou dan hebben we daar ook een aantal criteria waar we gaan kijken goh, voldoe je daar aan of wat moet je laten zien om daar aan te gaan voldoen zodat je die extra rol en ook de bijbehorende beloning kan meepakken.

F: ja ok, dus wat meer perspectieven...

M: ...ja...

F: ...om naar te kunnen kijken later. Goed, dat was nummer 6. Dan nummer 5, die is iets abstracter maar lees 'm maar eens door en kijk maar of die voor jou helder is.

### **Interview met D (12-4-2021)**

D: ...ja zeer nuttig, dus 6 en 7 zijn zeer...of sorry 7 en 8 zijn...o wacht even 6 die hebben we nog niet gehad of wel?

F: nee 6 komt nog.

D: o ja, nee ja, 6,7 en 8 heel belangrijk, dus 7 heel belangrijk, ja. Alleen minstens zo belangrijk is 6. He, dus probeer het perspectief weg te brengen van de alwetende leider naar de faciliterende leider, dus daarom is 6 belangrijker voor mij dan 7.

F: nou, dan maken we gelijk dat sprongetje, want wat ik al zei 8, 7 en ook 6 horen wel een beetje bij elkaar. Is in eerste instantie wat hier staat voor jou helder? (6)

D: ja.

F: en in hoeverre wordt dit dan toegepast binnen <case organisatie>?

D: ja ook, en ook wel goed en actief, ik zie ook dat er actief wordt geschoven met mensen als de aard van het project verandert zowel aan de change kant als aan de business kant. Dus het gaat niet alleen maar over capaciteit, maar ook echt over capaciteiten, he, dus wie is nou goed hier nu voor deze fase soms zelfs. Over het hele deelproject, maar soms zelfs voor deze fase. Dus ik vind dat we daar in die zin goed mee bezig zijn.

F: heb je ook voorbeelden van hoe dit wordt gedaan?

D: nou ja, dat is wel een goede van wat je raakt, dus hoe we dat doen, dat doen we heel erg...op basis van de kennis van mensen over de andere mensen in de organisatie. En niet heel erg op basis bijvoorbeeld van assessments die in een database staan waardoor je weet. o we hebben nu een traject daar is dit en dit belangrijk, plop, o die 4 medewerkers die hebben dat profiel, o 2 van die 4 ken ik helemaal niet wat leuk...

F: ...ja ja het is meer ruggespraak...



*D: ja, ervaring met, van men tot mens ervaring, vertrouwensbanden die er al zijn. Dus het is nog zo'n kleine organisatie heel lang geweest in ieder geval, dat dat gewoon in de hoofden van de organisatie zat van ok, nu hebben we zo'n soort project, nou dan bellen we die weer want die is er goed in, of we zetten die er eens op want die kan het ook wel redelijk goed, maar die zou hier wel wat van kunnen leren. Dus het is heel erg van mens tot mens en niet op basis van een MBTI en nog een andere assessment waardoor ook iemand naar voren komt die het misschien niet al een keer heeft laten zien.*

*F: ja, ok, en zit hier misschien een onderliggende wens om daar meer mee te doen?*

*D: ja, dat raakt ook mijn eerdere punt mijn onderliggende wens om iets aan talentontwikkeling te doen voor niet managers, anders dan op de inhoud van hun vak. Dat ligt in het verlengde van deze. Dat als je een organisatie krijgt met een bepaalde schaal, dan zul je een soort, ja, competentie database moeten hebben bijna, om ook de juiste keuze te maken anders kies je als mens gewoon voor de vertrouwde weg en dat is gewoon niet perse de beste.*

*F: nee precies, en misschien zijn het ook nog wat groeistuipen nog voor <case organisatie>...*

*D: ...ja...*

*F: ...en de omvang van de organisatie, dat het nu begint te spelen. kan ik me voorstellen.*

*D: ...ja, en het gaat nog steeds wel net goed he, want dan praat die weer met die en dan gaat het via de HR managers vaak, en die praten dan weer met een andere HR manager en die weten dan ook nog wel iemand. Maar het piept en kraakt, als je het hebt over dit thema he, dat je echt het wil optimaliseren. En ook de ontwikkeling wil optimaliseren en optimaal wil faciliteren.*

*F: ja, ik kan me ook voorstellen dat de mensen, even gechargeerd en persoonlijk gezegd, de mensen met de grootste mond kunnen op die manier een heel eind komen die zichzelf echt goed laten zien. Terwijl de mensen met een beetje verborgen talent dat die misschien wat worden vergeten.*

*D: ja, en de grootste mond, dat, in ieder geval dat laatste wat je zegt ben ik helemaal met je eens dus de verborgen talenten hoe vind je die dan, die mis je misschien wel. En inderdaad de mensen die heel erg op de voorgrond zijn door bijvoorbeeld een grotere mond of omdat ze het gewoon al een keer hebben kunnen laten zien en daardoor gewoon de obvious choice zijn, of een goede relatie hebben op basis van vertrouwen met iemand die de beslissing maakt.*

*F: ja, is denk ik bij meer en veel bedrijven zo...*

*D: ...tuurlijk, tuurlijk ik zeg ook niet dat dat weg moet, ik wil dat graag versterken met iets.*

*F: ja precies, nou en over het nut hebben we het gehad, documentatie ook, bij nummer 6. Dus, nou een mooi beeld van dit groepje 6,7,8, hartstikke goed. Dus dan mogen we door naar nummer 5, mag je rustig doorlezen en dan is de vraag of die helder is.*

## **7. De juiste projectleider/-manager**

### **Interview met B (9-3-2021)**

F: helder. dan kunnen we door naar nummer 7, gaan we kijken naar het leiderschap. Je hebt natuurlijk wel, even tussendoor, het effect dat naar mate je de criteria doorloopt dat je steeds meer meeneemt van wat je eerder al hebt bedacht en gezegd. Dus uiteindelijk als je bij nummer 11 komt dan zou het zomaar kunnen zijn dat we dat kunnen invullen door eerdere antwoorden, en dat is een natuurlijk effect van...dus af en toe zal ik een kleine herhaling vragen.

B: goed. 7... <leest hardop de definitie voor>....maar bedoel je dan dat medewerkers worden gekoppeld aan een projectleider die bij hen past of bedoel je de projectleider wordt gealloceerd aan een project dat bij hem past?

F: ja ik snap je vraag, hebben we ook discussie over gehad, ik bedoel het laatste. Dus het gaat om de allocatie van de juiste projectleider bij een bepaald project.

B: dan zou ik 'm anders formuleren. Kijk tot nu toe waren human resources alle type medewerkers, en hier gaat het om de human resource, de projectleider, wordt gealloceerd.

F: ja, in dit geval bij een portfolio mag je van meervoud spreken maar dat maakt niet zoveel uit. Wij hebben hier ook mee gestoeid, maar we wilden de structuur eigenlijk vasthouden. Vandaar ook dat ik nu merk dat die extra uitleg weer nodig is, dus dat is heel nuttig dat zal ik meenemen.

B: ja, de resource is hier de projectleider zelf. Ik denk dat dat op hoofdlijnen wel gebeurt, maar dan echt heel grofmazig in de zin van, hebben we hier een projectleider nodig die heel erg faciliterend is en heel erg goed is in partijen bij elkaar te brengen. Of hebben we hier een projectleider nodig die veel meer sturend is. Ik denk dat die 2 smaken eigenlijk altijd wel de revue passeren. Dus hebben we hier iemand nodig die vooral...de kennis zit al in de mensen, maar een projectleider moet dat op een goede manier bij elkaar brengen. Of hebben we hier iemand nodig die de boel echt stuurt zowel qua planning als qua inhoud. Of hebben we hier iemand nodig die het wel qua planning moet sturen, maar niet qua inhoud. Dus dan heb je eigenlijk 3 types. Dus in de zin van een strakke projectleider versus een facilitator.

F: dan klinkt alsof bij het maken van de keuze voor de projectleider dat er wel criteria zijn.

B: wat het project nodig heeft ja. In mijn geval stel dat <case organisatie> dit bewust gedaan hebben, dan zouden ze in 2018 de vraag gesteld moeten hebben; hoeveel KYC expertise hebben we in huis en wat voor soort projectleider hebben we nodig. Nou de conclusie zou zijn geweest we hebben helemaal niks. Dus we moeten niet alleen projectleider hebben maar we moeten ook een hoop kennis binnen halen om überhaupt iets te gaan opzetten.

F: klinkt heel logisch. Voor nummer 6 en 7 is er ook niets op papier gezet, behalve misschien vacaturetekst, dat klopt?

B: daar wordt echt wel de expliciete afweging gemaakt wat voor type hebben we hier nodig en wat is de context waarin die persoon moet gaan werken. Hoe volwassen is de organisatie die die persoon gaat uitsturen op het betreffende gebied.

F: dus dit zit niet in beleid, in HR beleid bijvoorbeeld?

B: nee, dat is nergens op die manier vastgelegd, maar case by case wordt er wel goed bij stilgestaan.

F: ook voor 6, daar is geen beleid van of documentatie?

B: nee.

F: ok 6 en 7 zijn helder. Dan gaan we naar nummer 8. Dat zijn meer de zachte factoren waar we 't al over hadden...

### **Interview met G (9-3-2021)**

F: goed, deze is ook helder, dan gaan we naar 7. Mag je ook even doorlezen.

G: ja, helder.

F: ik zeg er zelf even bij dat, we gebruiken voor elke definitie dezelfde structuur, maar het gaat hier eigenlijk simpelweg over het alloceren van de projectleider zelf, daar was bij het vorige interview even wat verwarring over. Als je de zin goed doorleest van wat allocer je dan, dat is dus deze persoon of personen aan een bepaald project, en die wil je matchen.

G: ja.

F: wordt het toegepast?

G: ja

F: werkt dat, heb je eventueel voorbeelden hoe dat wordt gedaan?

G: dat zit met name bij de project management pool, dat zit bij het team van <collega> dus in de <interne afdeling> hoek. Je kijkt naar wat er nodig is en hoe dat past. Maar je hebt aan de andere kant ook mensen in dienst, je hebt een interne pool en een externe pool, flexibele pool. Die interne mensen moet je ook gewoon wegzetten op je projecten. **Dus het kan best zo zijn dat er iemand ergens op komt te zitten wat niet helemaal past, maar wel past binnen het opleidingstraject.** Of soms gewoon van jammer dan, het is duurder om je op de bank te laten zitten dus het past niet helemaal maar je gaat het er gewoon maar mee doen. Maar we zullen het niet zo doen van 80% past niet en we gaan het toch doen. Maar als het 70% of 60% past doen we het ook nog wel, dat is wel een bepaalde norm. En die resource afweging dan is er een intake, dus daar is wel documentatie van, als er een project is wordt er een intake gedaan om te kijken wat is er nodig van een projectleider, wat voor type hebben we nodig. En dan heb je aan de ene kant wat heb je nodig, aan de andere kant welke mensen hebben we zitten, zit daar een match tussen. **Hebben we dat niet dan gaan we buiten kijken en dan gaan we ook wel specifiek werven voor een opdracht.** En dan kijken we ook wel van welke mensen heb je dan. Je hebt zo over de jaren al zoveel externe projectmanagers binnen gehad, dan is het altijd makkelijk om te kijken hadden we nou ooit iemand die we nu weer kunnen inzetten. Of kunnen we via die persoon iemand anders nieuw binnen halen. Je wilt ook een goede mix hebben tussen mensen die vastroesten of frisse methodieken weer naar binnen brengen.

F: ja, ok dat wordt per project bepaald...

G: ...ja...

F: ...tot en met HR ook?.

G: nee, HR heeft daar niets mee te maken, het is een soort van intern outsourceings-, detacheringsbureau. Die heeft gewoon 2 project managers in dienst en die heeft een pool van externe mensen, en daar wordt van gezegd ik heb van dan tot dan projectmanagers nodig. Daar wordt ook wel mee afgestemd van wat zit er in de pijplijn en wat komt er op je af zodat ze ook

weten, als ik nu voor deze deze inzet, maar morgen of overmorgen komt er in één keer een ander project los die veel beter past bij die persoon, wil je daar ook rekening mee houden. Dat wordt afgestemd tussen <collega> en <collega> samen.

F: ok dus de mensen die de projecten en het portfolio goed kennen...

G: ...ja die doen samen de intake en die bespreken dat in de teams, dus er zal zeker wel wat verslag zijn van team overleggen ofzo. In de eerdere jaren waarin we niet de domeinen werkten en echt wel 10 of 20 projectmanagers hadden, hadden we ook echt wel een resources sheet die we bijhielden, maar volgens mij werkt dat niet meer zo. 2 of 3 mensen is natuurlijk wel makkelijker te overzien.

F: ok dan heb ik wel wat aanknopingspunten voor latere deskresearch. Waarom vind je het nuttig om de juiste projectleider te hebben?

G: ja, ik vind het zeker nuttig, hoe juister je projectmanager hoe sneller of efficiënter je je project kunt opleveren. En het kan ook betekenen dat het niet helemaal matcht omdat dat het een opleidingsmogelijkheid biedt, wat ook een juiste projectleider match kan zijn. Alleen vanuit ander perspectief.

F: helder, nummer 8, lees 'm maar even door.

### Interview met M (16-3-2021)

F: ...ok, helder. Dan gaan we naar nummer 7, is die helder?

M: ja, dus dit sluit eigenlijk aan bij wat ik zojuist noemde inderdaad. Niet iedere projectmedewerker staat open of is geschikt voor elke type project.

F: juist. Wordt die toegepast?

M: ja, die wordt zeker toegepast.

F: op welke manier, heb je daar wat voorbeelden van? Dat je bijvoorbeeld de keus voor de ene maakt en niet voor de andere?

M: ja, het is meer een combinatie van. Want ook van de projectmanagers is weer een resource manager en die stuurt ook de projectmanagers functioneel, hiërarchisch aan. Dus die kan gewoon heel goed bepalen welke projectmanager voor welke type project geschikt is. Als voorbeeld, en wij stemmen dat altijd samen af, dus als er een projectvraag ligt en ook een vraag voor een projectmanager, dat is niet voor ieder project zo, maar als er een vraag voor een projectmanager ligt dan ga ik altijd eerst afstemmen met die resource manager van heb jij toevallig iemand in de pool beschikbaar die dat zou kunnen doen. En dan hebben we bijvoorbeeld één projectmanager die heel erg gericht is op de implementatie van software pakketten die daar gewoon wat meer ervaring mee heeft. Een projectmanager die ooit bij audit heeft gewerkt, dus die heel veel affiniteit heeft met audit en risk projecten, zo heb je altijd wel een labeltje zeg maar.

F: helder, vind je het nuttig en waarom vind je het nuttig om te kijken naar de kwaliteiten van de projectmanager en of dat past bij het project?

M: ja, ik denk dat het nuttig is want ieder project vraagt toch net weer een andere capaciteit, je moet denk ik ook kijken of een projectmanager goed kan samenwerken met de business owner van het project. Daar moet ook een soort match tussen zitten. De ene business owner heeft gewoon behoefte aan iemand die de besluitvorming goed faciliteert, dingen goed vastlegt, en de ander heeft juist meer behoefte aan iemand die ook inhoudelijke kennis heeft. Dus ik denk dat het gewoon echt nuttig

*is om daar maatwerk op toe te passen. Ook weer met als doel om te zorgen dat je project op de goede manier gemanaged worden en dat je de resultaten bereikt die je wilt bereiken.*

*F: ok, die business owner, wat is de rol precies van die business owner en hoe is die afhankelijk van de projectmanager?*

*M: de business owner is de eigenaar van het project, dus dat is degene die een idee heeft en dat vervolgens opgelost wil hebben. En de projectmanager is degene die ervoor zorgt dat je van dat idee tot implementatie komt. Maar de business owner is altijd degene die besluiten neemt welk scenario kiezen we, welk pakket kiezen we, dat soort besluiten dat ligt echt bij de business owner. En de projectmanager is dan degene die dat faciliteert, dus die dat proces begeleid.*

*F: is de business owner dan de opdrachtgever?*

*M: ja. klopt.*

*F: ok, helder, is er documentatie over te vinden? Over het profiel enerzijds, maar überhaupt over de afweging, van we moeten hier op letten is die ergens vastgelegd?*

*M: nee, de afweging niet, het profiel van een projectmanager dat is wel vastgelegd.*

*F: ok, net zoals wat we eerder bespraken over de projectmedewerkers...*

*M: ...ja...*

*F: ...ja, een projectmanager is ook medewerker in zekere zin. Maar we hebben ze om moverende redenen toch gesplitst van elkaar. Goed, dat is mij helder. Dan gaan we naar nummer 8, dan gaan we naar de softere kant zeg maar, is die helder?*

### **Interview met N (23-3-2021)**

*F: ...was er niet, dan gaan we naar nummer 7. We gaan wat meer naar de softere kant, had je al gemerkt. Is die helder?*

*N: ik zit even te twijfelen wat het verschil is tussen 6 en 7. Ik denk dat ik net met mijn antwoord op vraag 6 eigenlijk 7 heb beantwoord.*

*F: ja, nou weet je in jouw situatie lijken ze heel erg op elkaar, dat is eigenlijk een beetje een toevalstreffer...*

*N: ...ah omdat je managers, ik denk sowieso vanuit projectmanager, leider.*

*F: ja, maar ook de mensen die jij alloceert, dat zijn ook projectmanagers, dus dan heb je eigenlijk 6 en 7 te pakken tegelijkertijd en dan specifiek vanuit jouw situatie...*

*N: ...ja precies...*

*F: ...maar inderdaad inhoudelijk, als je ook de definitie leest dan gaat het in dit geval wat meer om het individuele niveau, het staat hier letterlijk ervaring en managementvaardigheden iets specifiek, bij het type project, met vervolgens wel, en dat maakt de nuance, ja misschien maakt dat nu ook niet uit trouwens, met die 2<sup>e</sup> zin om andere medewerkers in zo'n projectteam te motiveren...*

*N: ...ja maar dat is het enige wat wij doen he...*

F: ...ja, eigenlijk zit je dan toevallig net in die hoek dat je bij 6 hetzelfde doet als voor 7. Nou dan kunnen we dat ook wel samenvoegen. Ja, is het voor jou qua nut, is daar nog iets te nuanceren of is het eigenlijk een herhaling?

N: nee, dat is hetzelfde, ik vind het wel nuttig, en documentatie hebben we niet.

F: is er ook niet, ok. Ok, deze moeten we een beetje samenvakken, nou geen probleem. Dan nummer 8, is die voor jou helder?

### **Interview met B (30-3-2021)**

F: ...nee precies, maar dat is ook niet helemaal wat ik zoek, want het ene moment zoek je iets en dat moet dan passen en dat is niet wat je bepaalt op basis van beleid of principes of iets dergelijks... Helder, dan gaan we naar nummer 7 dat ligt een beetje in het verlengde van nummer 6 want een projectmanager is ook een projectmedewerker, dat gaat ook over kwaliteit en expertise. Lees 'm maar eens door en als je denkt dat lijkt op, of ik zie geen verschil dan hoor ik het wel. Maar eerst de vraag of die helder is?

B: ja.

F: en wordt deze gebruikt en hoe?

B: ja, kijk binnen de domeinen is het dan niet een projectmanager maar een domain lead. En die volgt gewoon het normale vacature proces. Dus daarbij word je zowel op algemene projectmanagement vaardigheden als op inhoudelijke kennis van het specifieke domein beoordeeld.

F: ja precies, die combi...

B: ...ja, zeg maar de combi van inhoud en managementvaardigheden. Dus daar wordt het sowieso gedaan. En binnen die 10% zeg maar, dus binnen de losse projecten ook, alleen op een ander manier want dan wordt per project wordt eigenlijk als een nieuw project wordt opgestart, wordt er een intake gedaan om te kijken welke type projectmanager is hier nodig. Is het iemand met meer inhoudelijke kennis of meer een procesbegeleider of iemand met hardcore IT kennis. Er wordt op die manier eigenlijk een profiel opgesteld en gematcht met de beschikbare capaciteit intern of extern.

F: en waar komt die capaciteit dan vandaan?

B: voor projectmanagers, deels intern maar dat is steeds minder eigenlijk, en deels extern. Dus zeg maar een flexibele schil van externe projectleiders die ook worden ingezet.

F: en die interne mensen dat zijn mensen die op een bestaande functie al werken die willen switchen ofzo, of dat is tijdelijk dan?

B: nou, er zijn nog 1 of 2 mensen volgens mij op hoofdkantoor die de functie projectmanager hebben...

F: ...ok, vast...

B: ...ja, dus die hebben een vaste functie projectmanager, maar die worden dan toegewezen of gealloceerd aan de projecten waar ze het beste bij passen. En daar waar er dan tekort is of niet een interne projectmanager beschikbaar is wordt er extern geworven. Of, wat ook nog kan gebeuren, als de interne projectmanager gewoon niet de juiste kennis en ervaring heeft wordt er ook extern geworven.

F: ok, dus als die 1 of 2 mensen die er al zijn, een kleine interne pool, als die dus al bezet zijn, dan wordt er niet gekeken nogmaals intern, of er mensen zijn die willen switchen bijvoorbeeld of die willen beginnen met zo'n project om even uit de lijn te gaan voor 1 of 2 jaar, kan dat voorkomen?

B: ja, zou inderdaad ook nog kunnen. Dat is inderdaad ook wel... ja, toen we project gestuurd werkten werd het ook wel gedaan. Zeg maar projectmanagent assignments heette het dan, dat was met name voor de iets zeg maar lichtere projecten. Er werd dan vaak gekeken, zeg maar is er iemand met potentie, of iemand die tijdelijk van iets afkomt en iets anders wil gaan doen, die dat wil doen.

F: ok, dat is niet de standaard begrijp ik...

B: ...nee, dat is nu niet meer de standaard omdat projecten al vrij gereduceerd zijn, dus die situatie doet zich wat minder voor. Toen zeg maar de verhouding andersom lag, 90% van de verandering met projecten werd gedaan, toen was het wel standaard dat er ook intern actief gezocht werd.

F: ok, vind je 'm zelf nuttig en waarom?

B: ja...

F: ...waarom vind je 'm nuttig?

B: nou ja, ik denk, het staat hier volgens mij al, nou sowieso omdat het wel nuttig is te aller tijde om de juiste persoon op de juiste plaats te hebben. En ik denk ook in de rol als projectmanager, die persoon is vrij bepalend voor zeg maar de performance van het hele team.

F: ja. dat is haast een inkopper he...

B: ...ja...

F: ...vind ik ook, maar ik stel 'm altijd toch...

B: haha ja...

F: ...die is dan duidelijk. En is hier dan ook weer iets over te vinden, ja eigenlijk in lijn van nummer 6 he. Kan je hier iets bij bedenken aan documentatie over profielen van projectmanagers?

B: projectmanagers zou je echt aan <collega> moeten vragen. Domainleads daar zijn wel vacatures van. Dus daar is zeker weten iets van.

F: ok, dan is nummer 7 helder. Nummer 8 dan, dat is echt de softe factor, nou ja eigenlijk nummer 9 nog meer, maar daar komen we zo. Is deze helder?

### **Interview met M (7-4-2021)**

F: ...ja, heel verstandig. Goed. Ok dat is nummer 8 die is compleet. Nummer 7, lees 'm maar even door en is die voor jou helder?

M: ja, die is helder.

F: wordt die gebruikt bi <case organisatie> en op welke manier?

M: jazeker. Als ik kijk naar projectmanagers...van de week hadden we laatst nog een intake gedaan en dan wordt er gewoon heel erg gekeken naar, wat voor eigenschappen moet iemand meenemen om dit project te doen. Zowel de harde als de zachte kant, dus wat moeten ze aan kennis en kunde hebben, maar ook welke soms politieke finesse moeten ze hebben. Dus dat is eigenlijk, nou ja, dat we de juiste man or woman for the job zoeken voor het project om het project een succes te maken. En



daar zul je ook zeker verschillende smaken in hebben afhankelijk van wat er ook nodig is voor het project.

F: en hoe, en misschien beter nog, door welke mensen wordt dit bepaald wie de juiste projectleider is?

M: dat is een samenspel tussen opdrachtgever, en daar zit soms ook wel vaak een...sowieso de opdrachtgever, we doen altijd een intake, dat zit vaak...bij echte projectmanagers zit dit bij het team van <collega>, business change management dus die kijken ook mee. En vaak zijn er sollicitatiegesprekken waar, behalve de opdrachtgever ook bijvoorbeeld een teamlid of een andere stakeholder bij aan tafel hebt om te kijken, hebben wij nu de juiste persoon voor de opdracht die wij nodig hebben.

F: ok, dus het is een verzameling van stakeholders, een soort logisch groepje van mensen...

M: ...ja, gewoon mensen die belang hebben in de uitkomsten van het project, dat het project een succes wordt, en op basis daarvan wordt gekeken, wie hebben we nodig en voldoet die persoon aan wat we nodig hebben, of denken nodig te hebben.

F: ja, goed die is helder, is het wat jou betreft ook nuttig en waarom?

M: jazeker, want ik denk dat iemand met een passende ervaring en vaardigheden succesvol of minder succesvol kan zijn, met name als het geen match is. Ik zit wel te kijken naar je 2<sup>e</sup> zin waarbij je zegt met onder andere als doel projectmedewerkers te motiveren en focus te houden op de voortgang en doelstellingen van project. Ik denk dat deel 2, focus en doelstellingen behalen dat die vaak zwaarder wegen dan het motiveren van projectmedewerkers

F: o ja, dat had je eerder gezegd, je wilde de volgorde anders.

M: o, dat kan ik me al niet eens meer herinneren, maar meer als projectmanager ga ik ervan dat ik op het 2<sup>e</sup> afgerekend wordt en er is nog nooit iemand die aan mij heeft gevraagd of tegen mij heeft gezegd goh, goed project maar die medewerkers heb je niet heel goed gemotiveerd.

F: nee, maar goed als je dat in het cirkeltje plaatst van daarnet, tevreden mensen, als ze niet tevreden zijn hebben ze invloed op de outcome, dat zou je kunnen stellen, of dan gaat het project niet snel genoeg...

M: ...klopt, maar ik weet ok wel vanuit het verleden dat ik wel eens projectmanagers heb gezien waarvan ik denk, jeetje wat een hork, maar ja, hij kreeg wel een klus gedaan dus. En als je dan hoorde van de mensen die in zijn projecten zaten, die waren niet heel tevreden, maar ja de job moest gedaan worden, dus daar is dan minder oog voor.

F: ja, ok, nou heel goed. Dus jij vind hem heel nuttig, met uitleg. Is hier ook documentatie over te vinden wederom?

M: nou, dat zullen we elke keer in de intakes vastleggen wat we nodig hebben. Dus die documentatie zal er zijn met, wat is het doel van het project, welke resultaten en wie is dan de juiste persoon ervoor.

F: ok, dus per project...

M: ...kijken we daar weer opnieuw naar...



F: ...wordt er naar gekeken ja, dus er zijn geen andere algemene principes die hier iets over vertellen van dit soort mensen....we hebben het gehad over die waardes dus die heb ik genoteerd...is er iets zodanigs nog binnen de bank wat zweeft van wat willen wij bij onze managers zien?

M: nou ja, dan zou ik zeggen vacatureteksten, daarin staat het beschreven wat je nodig hebt, dat zal op de andere criteria ook van toepassing zijn.

F: ja, dat is letterlijk ook hoog over, duidelijk. Nummer 6, is die voor jou helder?

F: ...dus dan is die ook weer helemaal helder. Nummer 7 die plak ik er dan even achter aan want die zit dus echt in dezelfde flow ook...

### **Interview met D (12-4-2021)**

D: ...ja, met dus de kanttekening dat er voor managers wel een soort junior, medior, senior opleidingsprogramma is, dus leadership, hoe heet het ook alweer, foundations of leadership management development programma en visionary leadership programme, die 3, ja we hebben niet zo'n ladder voor talent wat niet perse manager wil worden haha.

F: haha, dat is goed om te weten...

D: ...ja, nee maar dan wordt het automatisch de inhoudelijke opleiding en voor mij zit daar nog iets tussen. **Het is meer dan een inhoudelijk opleiding, want ook een inhoudelijke expert wordt krachtiger als die zich persoonlijk ontwikkelt, of wordt krachtiger als die veel beter in verbinding met andere collega's dingen voor elkaar kan krijgen, dat is precies hetzelfde als wat een manager ook moet doen.**

F: ja, klopt helemaal. Ok nou qua documentatie doen we even een andere volgorde nu voor nummer 7, kom ik daar wel uit, ook voor de managers. Deze definitie en de 2<sup>e</sup> zin, is die voor jou überhaupt helder, kan je die goed plaatsen?

D: ja, die kan ik plaatsen, **maar ik vind dat we het doel, om te motiveren, ja. En focus te houden op de voortgang en doelstellingen...** resultaatgerichtheid is echt een zwak ontwikkelde competentie in de organisatie, cultureel gezien. Dus, wat is krachtig ontwikkeld, verbinding, energie om de missie te realiseren en daar jouw eigen deel in te doen. Maar resultaat, gewoon zeggen, ja dit willen we bereiken en dat gaan we ook meten en we gaan het ook hebben over een norm, en we gaan proberen iedereen op die norm te krijgen, en als je eronder zit hebben we een gesprek met je hoe dat komt, als je erboven zit dan hebben we ook een gesprek met je hoe dat komt want dan willen we ervan leren. Dat is iets wat relatief jong is in de organisatie.

F: dat hobbelt er nog een beetje achteraan...

D: ...ja voor mij wel.

F: dus het wordt deels eigenlijk toegepast?

D: het wordt deels toegepast ja.

F: en een deel kan ik natuurlijk lenen van nummer 8, wat vind je zelf van dit specifieke aspect voor de manager, qua nut om dit toe te passen? Dus het gaat hier echt om een keuze voor een projectleider, dat die past bij het project. He, dus de kennis, ervaring managementvaardigheden, ja kennis staat er niet tussen, maar is een beetje in de zelfde hoek

*D: ja, nou ja, goed nogmaals, we hebben geen projectleiders, we hebben er nog 3 ofzo in de groep, in Nederland hebben we ze niet, dus ik noem het dan eventjes manager of de verantwoordelijke voor de verandering met andere mensen.*

*F: domainleads mag je daar ook onder scharen...*

*D: ...domainleads ja, managers, domainleads, product owners. Ja.*

*F: ...vind je het nuttig om daar rekening mee te houden voor de keuze voor de juiste persoon?*

*D: ja, en misschien is er ook nog wel aandacht nodig, nee sorry stel je vraag nog een keer.*

*F: nee, dat is eigenlijk de enige vraag hoor die nog resteert van hoe nuttig vind jij dit, ja, dat mag ik niet zeggen dat is weer bias he, maar het is een beetje een inkopper dat je natuurlijk de juiste kwaliteiten wil hebben, de juiste ervaring...*

*D: ...ja zeer nuttig, dus 6 en 7 zijn zeer...of sorry 7 en 8 zijn...o wacht even 6 die hebben we nog niet gehad of wel?*

*F: nee 6 komt nog.*

*D: o ja, nee ja, 6,7 en 8 heel belangrijk, dus 7 heel belangrijk, ja. Alleen minstens zo belangrijk is 6. He, dus probeer het perspectief weg te brengen van de alwetende leider naar de faciliterende leider, dus daarom is 6 belangrijker voor mij dan 7.*

*F: nou, dan maken we gelijk dat sprongetje, want wat ik al zei 8, 7 en ook 6 horen wel een beetje bij elkaar. Is in eerste instantie wat hier staat voor jou helder? (6)*

## 8. Projectmedewerker tevredenheid

### Interview met B (9-3-2021)

B: ja, we kunnen naar 8.

F: de vraag over 8 is in eerste instantie of je 'm begrijpt en daarna of ie wordt gebruikt.

B: ja, het gaat dan over tevredenheid, ik zou dan zeggen professionele ontwikkeling. Dus gekoppeld aan, laten we maar even een oude term, het POP, wat is de ambitie van de persoon en hoe past dit bij die ontwikkeling. Concreet, had ik zo'n gesprek vorige week, waarbij een bepaalde medewerker, ik een overleg had met <collega> en zei zou het voor die medewerker handig zijn omdat te gaan doen. Ik zei ik denk dat die persoon het er niet bij kan hebben maar ik denk dat die persoon het wel heel interessant zou vinden, en dat is ook wat waard. Dus daar kwam ik gewoon heel pregnant naar voren. Dus ik herken 'm, hij wordt toegepast.

F: vind je hem ook nuttig?

B: ik vind hem onwijs nuttig, een van de belangrijkste dingen, eigenlijk is dit de basis vind ik. Maar dit is wel een van de grootste teleurstellingen die ik heb gekend in mijn <case organisatie> tijd. Ik had verwacht dat <case organisatie> meer dan alle andere organisaties waar ik gewerkt heb, en daar was het al best wel goed, dat <case organisatie> zo mensgericht is dat <case organisatie> is nog veel beter in is, en ik vind <case organisatie> hier bijzonder slecht in.

F: ok, dat ze hier te weinig rekening mee houden...

B: ...en dat heeft te maken met, je kunt niet alleen maar zeggen ik ben mensgericht en dan komt het wel goed. Dit vraagt ongelooflijk veel professionaliteit. <case organisatie> is echt een meester in we hebben vertrouwen in jou, je kunt het en we flikkeren je in het diepe. **Het is echt niet normaal hoeveel mensen overspannen raken bij <case organisatie>, zo'n kleine organisatie.** En dat heeft er heel veel mee te maken dat mensen in het diepe worden geflikkerd zonder ondersteuning. En ik ben daar ben ik echt fel in, ik vind dat kwalijk, ik vind dat zelfs mensonterend, ik vind dat echt niet ok. En het is misschien de laatste tijd wat minder, maar toen ik binnen kwam het was echt niet normaal hoeveel mensen, <enkele voorbeelden collega's> de een na de ander viel om en dat had hier mee te maken, met het niet begeleiden van mensen. Met het niet beseffen, en daar gebruik ik dan zelf 't liefst een model als situationeel gericht leiding geven van Hersey en Blanchard voor, namelijk dat je jezelf afvraagt, kan deze persoon het en wil deze persoon het. En waar moet ik dan op inzetten, is het kunnen en willen, moet ik motiveren, moet ik coachen, moet ik instrueren, moet ik leiden. Dat vraagt heel veel van je management skills en voor mij is **in mijn hele loopbaan en ook in mijn eigen BV is de ontwikkeling, zelfontplooiing van de mensen de basis. De rest is een gevolg. Ik heb echt de ambitie en de overtuiging dat als je werk zoekt bij de mensen bij wat ze willen doen, dat dan het succes vanzelf komt daar ben ik van overtuigd.**

F: ik vind deze interessant hoor, kijk het criterium is helder, het belang daarvan vanuit jouw perspectief. Maar ontstaat dit misschien ook doordat mensen zelf de keuze maken of dat mensen zich zelf overschatten en dat <case organisatie> daarin mee gaat...

B: ...ja...

F: ...dus ligt de schuldvraag laat ik 't zo zeggen dan een beetje in het midden en is het meer probleem dat de begeleiding daarna spaak loopt?

B: ja, goed punt, het is allebei, maar dat is natuurlijk ook omdat ik leidinggevende ben, dus ik zoek eerst de verantwoordelijkheid bij mezelf. Dus als iemand zichzelf heeft overschat dan vind ik dat mijn verantwoordelijk dat die persoon zich daardoor omver trekt. **Dus ik bewaak heel erg de werkdruk van mijn medewerkers.** Mensen in mijn organisatie, ik heb heel weinig meegemaakt of eigenlijk nooit misschien wel, dat mensen overspannen zijn geraakt onder mijn leiding. In 25 jaar, ik moet heel lang nadenken, ik denk nog nooit. En ik heb echt hoge eisen aan productiviteit, kwaliteit, resultaat, maar stretchten tot een punt dat het leuk is maar nooit overstrechten.

F: hoe kan het dan denk jij dat <case organisatie> dat doet?

B: onbewust onbekwaam, dus het komt echt natuurlijk niet voort uit, we gaan eens even iemand uitmelken, natuurlijk niet. Het is echt onhandigheid, maar dat vind ik dus kwalijk. Je doet mensen echt pijn. Dus dan denk ik je moet weten wat je zeg 't ik maak jou nu een jonge manager en ik ga jou begeleiden en ik ga je bewaken tegen in valkuilen lopen. Dus als je niet om coaching vraagt ga ik het nu dwingend opleggen, dat we elke week een uur daarover praten om 't te voorkomen, ik noem maar wat. Dan kan je het met instrumenten onderbouwen. En het is natuurlijk niet zo bedoeld, maar waar <case organisatie> steeds maar achter komt is dat om mensgericht duurzaam sociaal te kunnen zijn, vraagt dit juist heel veel zakelijke, wat <case organisatie> zou zien als hardheid, maar het is geen hardheid, het is zakelijke professionaliteit. Juist ook om nee te durven zeggen. Bij <een vorige opdrachtgever/bedrijf> zie je dat mensen gewoon durven zeggen, ik ben betrokken bij de missie van <een vorige opdrachtgever/bedrijf> en durf dus ook om mijzelf gezond te houden om nee te zeggen op vrijdagmiddag om 5 uur. En er zijn <case organisatie> collega's die zo begaan zijn met die missie en die blijven maar doordenderen en die lopen dus vast. Het vraagt dus ook iets van begrenzen van je ambities om gezond te blijven, het is een marathon geen sprint.

F: dan wel het allerlaatste als ik 'm nog even terug projecteer op nummer 8. Projectmedewerker tevredenheid je zegt hij wordt wel toegepast...

B: ...**tevredenheid, ik zie het dus echt als ambitie, professionele ambitie, groeipaden, professionele ontwikkeling. Daar zie ik 'm in, en daarmee ben je tevreden. Maar het is het onderdeel van tevredenheid dat gaat over stretchen en groei.**

F: goed, dan gaan we naar nummer 9, die is wat abstracter. Nou ja tevredenheid is dat ook....

### **Interview met G (9-3-2021)**

F: helder, nummer 8, lees 'm maar even door.

G: hij is helder.

F: wordt ie gebruikt?

G: deels, ik denk dat iedereen kan zeggen, dit wil ik wel of niet doen. **Maar is natuurlijk wel een beperking aan wat mogelijk gemaakt kan worden.** Geldt voor projectmanagers maar ook voor domeinen. Je kan zeggen ik heb ambitie om zo'n project te doen of ik wil die skills leren. Dat is prima, als de mogelijkheid zich voordoet dan kan je daarop worden ingezet. Als die mogelijkheden zich niet voordoen dan word je er niet op ingezet. En hangt het ervan af van hoe strak zit de medewerker erin, als die zegt ik wil het echt heel graag, en de kans is vrij klein dat je dat heel structureel aangeboden krijgt, dan zul je de keus moeten maken wil je blijven of ga je weg. Maar ik denk dat we wel heel ver gaan in zoeken hoe dat kan. En ik denk dat we dat ook doen buiten projecten om. Je kan dus ook meerdere projecten gezet worden, je kan eens buiten de box denken. Ga eens een tijdje run doen, of een tijdje van je eigen werkzaamheden af om iets anders te doen. We hebben ook outsourcing of

assignments gehad. Je kon als interne medewerker bij <case organisatie> solliciteren op een project manager functie. We zagen als we interne project management vacatures hadden, dat er bijna niet intern op gesolliciteerd werd en dat er eigenlijk bijna niet intern gesolliciteerd werd en dat we bijna altijd meteen extern moesten. En we snapt niet goed hoe dat kwam; mensen vonden het risico te groot om te solliciteren. Want als je er daar dan eenmaal zat en het bleek toch dat je het niet kon, waar ging je dan vervolgens heen. Dus we hebben op gegeven moment een internship gedaan, dan kon je voor 9 maanden gedetacheerd worden, en dan hadden we een project waar iemand op kon inschrijven. Die werd dan voor 9 maanden opgenomen in het team, mocht dat project doen. De kosten die die dan bespaard werden op inhuur, werden dan gebruikt om tijdelijke vervanging te regelen. En dat losten de ontvangende en latende manager samen op. En dan konden mensen zich oriënteren, van zou je in de toekomst dan op een project management functie solliciteren of niet, en zo niet dan kon je weer terug.

F: ja, ik moet dan een beetje denken aan wanneer je een speler huurt van een voetbalclub...

G: ...ja, dat is dan weer niet mijn cup of tea....

F: ...nou ja, dat is natuurlijk ook een beetje vergezocht, maar die komt dan ook uiteindelijk weer terug. Ik kan me voorstellen, dat is een beetje off scope, dat je dan terugkomt met het gevoel van ik heb gefaald, of het was niet leuk of ik kon het niet goed en dat je dan ook denkt bij de groep waarin je weer terugkomt van jongens ik ga toch maar weer doen wat ik eerst deed, maar ik ben niet echt meer gemotiveerd daarvoor want ik wilde iets anders doen...

G: ...nee, je wist het van tevoren dat je weer terug komt, een periode van 6 of 9 maanden, zeker niet langer. En er was geen garantie dat er een positie zou zijn dus je ging hoe dan ook weer naar je oude club. En over 't algemeen waren de ervaringen dat mensen heel veel meenemen naar hun oude club, dus het geeft een hele nieuwe frisse blik in hun oude club, en mensen zeiden van ik heb het geprobeerd en vond het heel leuk, jammer dat er geen plek komt maar als er een plek open komt dan ga ik erop solliciteren. Of ze zeiden ik heb zoveel geleerd dat ik nu beter weet wat ik wil; ik wil geen projectmanager worden maar ik wil ook niet in mijn oude club blijven zitten dus ik weet nu wat ik wel wil. Dus over 't algemeen werd het wel heel positief ontvangen.

F: het werkte dus wel goed, ok. Dat is helder, is het nuttig en waarom?

G: ja, mensen die gelukkig zijn leveren de meeste waarde voor een bedrijf denk ik. Je hoeft niet je medewerkers te pampieren, maar als je daar een goede balans in zoekt is het zeker nuttig.

F: ja, dat vat je goed samen. Ik kan me ook voorstellen dat je zegt, tevredenheid interesseert me niet, het project moet klaar zijn en ik heb de juiste mensen nodig...

G: ...ja maar dat gaat sneller als je iemand hebt zitten die tevreden is met wat ie doet. We hebben ook wel typen gehad, ook externen, ik kom binnen en heb een opdracht, ik mijn opdracht doen. Ja, maar in het grotere geheel moet jouw opdracht even wat langzamer. Nee, ik wil niet langzamer want ik heb een afspraak gemaakt binnen zoveel tijd ga ik het afronden. Dat zal wel, we werken hier niet alleen voor dat soort resultaten, en dat het langer duurt betekent niet dat je een slechte projectmanager bent. Die projectmanagers hadden daar heel moeite mee om er op die manier naar te kijken.

F: ik herken 'm heel duidelijk, voor een ander gesprek misschien, maar dat is dan vanuit goede wil om te voldoen aan de opdracht. Alleen dan mis je soms wat andere factoren die ook meespelen, dat heb ik gaandeweg ook wel geleerd, maar goed dat is voor een ander gesprek...

G: ...en documentatie is er weinig denk ik, dat zou je eens bij <collega> kunnen navragen. Ik weet dat de projectmanagers die intern zijn een soort kpi's hebben over hun tevredenheid, dus dat ze periodiek een cijfer geven over hoe happy ze zijn. En wij doen dat zelf ook, maar dat gaat dan niet over project management, maar we kijken intern in ons eigen team daar ook naar, hoe gaat de samenwerking en hoe happy zijn we eigenlijk.

F: mag ik dat scharen in de hoek van de POP en functioneringsgesprekken?

G: nou, het zit meer in de team kpi's, dus in lean denken, je bent allemaal onderdeel van het geheel. Maar als alle individuen ongelukkig zijn dan presteer je misschien als team ook niet goed. Dus het heeft wel duidelijk een individuele component en een gezamenlijke component. Je bespreekt het wel plenair, toen ik bij de projectmanagers zat deed ik dat ook. Ben je happy en je hebt een kpi gesteld van we willen gewoon gemiddeld boven zo'n cijfer uitkomen en als we daar een tijdje onder duiken dan gaan we met elkaar het gesprek aan, van hoe komt dat nou en wat ligt daar nou aan ten grondslag.

F: ...en daar zit deze dus tussen...

G: ...ja, bij de projectmanagers destijds wel, ik weet niet of dat nog zo is. Maar dat hangt dus van je team zelf af en daar wordt volgens mij vanuit project portfolio niet zoveel aan gedaan. Ja je zou nog naar een domein performance rapportage kunnen kijken, daar wordt ook gekeken naar medewerker happiness ook binnen de domeinen, dus zijn de medewerkers happy. Daar kan <collega> je ook nog heel veel over vertellen.

F: ok, dat was 8, dan nummer 9, is die helder?

### **Interview met M (16-3-2021)**

F: ...ja, een projectmanager is ook medewerker in zekere zin. Maar we hebben ze om moverende redenen toch gesplitst van elkaar. Goed, dat is mij helder. Dan gaan we naar nummer 8, dan gaan we naar de softere kant zeg maar, is die helder?

M: ja, dus hier hou je inderdaad rekening met medewerkertevredenheid, dus in het team kijk je of het team nog tevreden is, ja.

F: die wordt toegepast bij <case organisatie>?

M: ja, ik heb daar in het verleden wel eens wat ervaring mee gehad, meer vanuit de zijlijn hoor, wat achtergrond dat we weer van datzelfde <interne afdeling> team, daar hadden we vorig jaar 1 team beschikbaar dat elke keer afwisselend werkte aan een groot project binnen de project portfolio, af en toe een wat kleiner project, en wat ook nog werkte voor een andere stakeholder. Elke keer wisselden we de daar heel vaak van backlog, en dat was voor het team soms best wel schakelen soms ook een beetje inefficiënt en op een gegeven moment hebben we gezegd, dat gaan we veranderen, want dat grote project binnen de project portfolio dat is belangrijk dat we daar snelheid in houden. Dus toen hebben we het team wat daarvoor werkte, hebben we wat vergroot en hebben we gezegd een deel van dat team werkt het hele jaar continu aan dat grote project. En een klein subteam gaat afwisselend werken aan andere projecten binnen de portfolio en die andere stakeholder. En daar zijn mensen geweest in dat team die hebben gezegd ik moet er niet aan denken om het hele jaar aan het zelfde onderwerp te gaan werken, dus kan ik niet eens een keer wat anders gaan doen. Dus daar wordt wel rekening mee gehouden in de bezetting.

F: dus het wordt toegepast?

M: ja...

F: ...met onder andere dit voorbeeld. Vind je het zelf nuttig en waarom?

M: ja, ik denk wel dat dat nuttig is. Uiteindelijk heb je ook als organisatie de verantwoordelijkheid dat mensen goed functioneren, dingen doen die ze leuk vinden, dus ja ik denk dat het goed is om medewerkers gemotiveerd te houden en om ook uiteindelijk weer met als resultaat dat je de goede dingen voor <case organisatie> bereikt.

F: ja die laatste dat scheelt mij de laatste vraag haha. De waarom vraag. Gekscherend zou je kunnen zeggen van ja tevredenheid, het boeit me niet er moet een resultaat geboekt worden, en ik heb daar de beste mensen voor nodig. En dat ze daar dan eventjes ontevreden mee zijn maar ik heb wel op tijd een goed resultaat, dan is die tevredenheid onderschikt. Misschien is <case organisatie> juist daar wat meer op gericht, juist wel op die tevredenheid dan andere banken maar dat vul ik zelf in...

M: ...nou uiteindelijk ontkom je er natuurlijk niet aan dat je niet iedereen tevreden kunt houden. Je kan niet iedereen leuk werk laten doen, er zijn ook gewoon dingen die niet altijd even leuk zijn. En daar kan je denk ik niet altijd op inspelen. Maar ik denk wat bij <case organisatie> wel gewoon heel belangrijk is, is dat je gewoon een baan hebt of een functie waar je je goed in voelt, want dat brengt uiteindelijk, ben ik er wel van overtuigd dat dat wel ervoor zorgt dat je gemotiveerd medewerkers hebt die uiteindelijk gewoon <case organisatie> verder helpen. Dus ja, ik vind dat dat echt heel belangrijk is.

F: en hoe komt dit dan terug in de praktijk? Je kan stellen, het is belangrijk, in dit geval draai ik 'm even om. Zit je bijvoorbeeld in het jaar bij elkaar, bijvoorbeeld weer dat kwartaal om te kijken zijn er signalen over, is het een vast agendapunt bijvoorbeeld. Dus hoe wordt er in de allocatiebeslissing rekening gehouden met die tevredenheid?

M: ja, dat is uiteindelijk ook wel een taak voor de resource manager. Dus die kijkt uiteindelijk van zit die medewerker nog wel op de juiste plek of geeft ie signalen dat die liever iets anders zou willen doen. Dus dat is ook wel weer een verantwoordelijkheid van de resource manager. En uiteindelijk hou je daar denk ik in de project prioritering ook wel rekening mee en dat voorbeeld wat ik net noemde was dat we er uiteindelijk toch voor gekozen hebben om een heel team te laten werken aan een groot project, wat op zich een saai onderwerp is, maar dan hebben we ervoor gekozen van ok dan kunnen we af en toe iemand uitwisselen. Dus dat die even naar het subteam gaat om wat anders te doen en dat weer iemand anders terug komt.

F: hoe noem je die persoon die dit in de gaten houdt?

M: dat is de team lead.

F: die heeft de signalerende functie, in principe moet het vanuit hem komen van dit gaat niet goed dan wordt het overlegd met de juiste mensen en dan worden er andere beslissingen genomen om mensen misschien te herverdelen...

M: ...ja...

F: ...ok, heel helder. En de laatste, ja de documentatie dat is ook een beetje dit, dat zijn die overleggen misschien. Maar is hier iets van een raamwerk, of een beleidsstuk over staat het bijvoorbeeld in de governance?

M: nee.

*F: dus dat is meer een gebruikelijkheid, een praktijkding dat is ontstaan?*

*M: ja.*

*F: ok, heel goed dan gaan we naar nummer 9, die is weer vrij soft. Is die helder, en dan even met de kanttekening van let op hier zitten 3 termen in de definitie omdat ze een beetje bij elkaar horen. Neem ze niet te letterlijk, het gaat ook een beetje over cultuur en sfeer in het project. Het hoort ook heel erg bij nummer 8 zul je misschien al een beetje merken. Maar als je 'm zo doorleest is ie helder?*

### **Interview met N (23-3-2021)**

*F: is er ook niet, ok. Ok, deze moeten we een beetje samenvakken, nou geen probleem. Dan nummer 8, is die voor jou helder?*

*N: ja.*

*F: wordt die gebruikt?*

*N: geoptimaliseerd, ja.*

*F: en op welke manier, heb je voorbeelden?*

*N: nou ja, eigenlijk wat we net al bespraken, dat we in de 2 wekelijkse doorloop, zal ik maar zeggen, ook in ons overleg nemen we gewoon van, hoe sta je ervoor. Waarin dus ook tevredenheid, kan ik me ontplooien binnen mijn project, één van de aanknopingspunten kan zijn.*

*F: en wordt het alleen in dat 2 wekelijks overleg gedaan of wordt het ook andere manieren gedaan?*

*N: ja, wekelijks wordt dat gedaan, van is er iets, en ik neem het natuurlijk wel mee ook in mijn sturing, persoonlijke sturing. Dus we maken natuurlijk een jaarplan en daarin kijken we dus wel van welke ontplooiing wil je dit jaar doen. En daar houden we wel rekening mee.*

*F: dus als een medewerker van jou wil ontwikkelen op een bepaald gebied wat relatief nieuw is, dan wordt daar dus ook, misschien kan dat niet, maar dan wordt er wel aandacht aan besteed?*

*N: ja, en nou ja daarom vind ik ook optimaliseren het juiste woord...*

*F: ...ja, in plaats van bevorderen...*

*N: ...nou, je kan dit niet altijd doen, maar je probeert het wel te combineren.*

*F: ok, en dan is het helder dat het wordt toegepast...*

*N: ...en waar voor mij, want die komt volgens mij ook nog later, dit is voor mij wel van groter belang bij de interne medewerkers dan voor de externe medewerkers.*

*F: ja, kan ik me voorstellen. Heb je die dan ook rondlopen extern?*

*N: ja, eentje nu*

*F: ok, van die 6.*

*N: ja klopt.*

*F: ok, dan is het wel helder dat het wordt toegepast, hoe het werkt ook wel. Vind je, ja ik heb het al gehoord eigenlijk, vind je het nuttig en waarom?*



N: *ja, heel nuttig om ook onze projectmanagers op een langere termijn zal ik maar zeggen gemotiveerd te houden.*

F: *en waarom vind je het belangrijk dat ze gemotiveerd blijven?*

N: *omdat ze dan denk ik effectief kunnen zijn in hun werk en een effectieve bijdrage kunnen leveren.*

F: *goed, is hier documentatie over te vinden?*

N: *ja, dan zou je gewoon je HR cyclus...*

F: *...ja, ok, functioneringsgesprekken misschien...*

N: *...ja precies, die dialoog zeg maar, en daar heb ik ook voor iedereen doelstellingen zeg maar van wat wil je dit jaar bereiken. En soms is dat door middel van een cursus maar ook op het moment dat ik het weet zeg maar kan je daar natuurlijk ook op sturen.*

F: *zijn hier ook aparte modellen van, ik denk al snel aan zo'n POP plan maar dat is een beetje ouderwets misschien...*

N: *...nou wat we hebben nu is de FLOW dialoog en daar hebben we wel een opzetje van. En die kan je denk ik gewoon ook vinden.*

F: *geldt dat alleen voor jouw mensen, ik denk het niet he, de hele bank...*

N: *...ja precies...*

F: *...goed 8 is helder. Nummer 9 is die voor jou helder het criterium en de definitie?*

### **Interview met B (30-3-2021)**

F: *ok, dan is nummer 7 helder. Nummer 8 dan, dat is echt de softe factor, nou ja eigenlijk nummer 9 nog meer, maar daar komen we zo. Is deze helder?*

B: *8 is zeker helder. Daar wordt ook wel actief op gestuurd, vooral binnen de domeinen denk ik, in de vorm eigenlijk van de retro's, iedere 2 weken hebben alle teams retro's. En daarmee staat vaak de...juist dat reflecterende vermogen...maar dan komt ook vaak de vraag ben je blij, niet blij of he de smileys komen dan vaak te voorschijn...en binnen domeinen wordt er ook iedere maand op gerapporteerd. Op generiek niveau, van de coworker happiness, hoe staat het ermee. Dus binnen domeinen heel sterk. Binnen projecten in ieder geval niet op, voor zover ik weet, niet op een generieke manier. Ik kan me niet herinneren dat we ooit in projecten dat het echt een hele actieve kpi of iets was...*

F: *...nee, ik kan het me ook wel voorstellen dat het daar minder is vanuit zo'n tijdelijk project...*

B: *...ja...*

F: *...is het misschien dan wel zo bij een projectmanager, bij de mensen die dit vast doen? Of valt het dan misschien gewoon onder de gebruikelijke jaarlijkse functioneringsgesprekken?*

B: *ja precies, daar wordt niet specifiek...nee, behalve, zeg maar dan de standaard dingen die iedereen met z'n managers heeft, weet je wel, de bila's van hoe gaat het met je...*

F: *...ja, af en toe eens een enquête...*

B: *...ja...*

F: vind je nummer 8 zelf nuttig?

B: zeker, maar vooral als je het gesprek erover hebt. **Nou, laat ik het zo zeggen, ja ik vind het nuttig om er rekening mee te houden dat medewerkers toegewezen op basis van waar ze blij van worden. Wat ik waardevoller nog vind is dus met name die retro feedback loops van, hoe gaat het nu daadwerkelijk, dat is nog weer de volgende stap eigenlijk.**

F: ja, en dan flauwe vraag, waarom vind je het nuttig dat mensen haha, goed in hun vel zitten, tevreden zijn?

B: **ja, over het algemeen performancen ze dan ook beter he en blijven ze langer en al dat soort dingen. Het is ook wel leuk als mensen gelukkig zijn...**

F: ...ja rare vraag eigenlijk...ok...dan de documentatie hier ook over, is hier nog iets specifiek te noemen wat je nog niet eerder hebt genoemd.

B: ja, **domain performance report.**

F: daar wordt dit in gemeten op een bepaalde manier, of worden er cijfers gegeven, hoe werkt dat?

B: ik heb het linkje in de chat gezet. Daar wordt de coworker happiness op teamniveau gemeten aan de hand van smileys. Rood oranje groen.

F: ok, nou dan weet je al gauw als het rood is dat je in gesprek moet...

#### **Interview met M (7-4-2021)**

F: ja precies, en daar heb je dan weer een sollicitatiegesprek voor. Ik kan me voorstellen dat <case organisatie> daar misschien wat meer nadruk op legt dan gemiddeld hoor, maar dat is persoonlijke invulling, hoe ik het zelf beleef. Dan zijn we klaar met nummer 9, nummer 8 mag je even doorlezen en is die voor jou helder?

M: ja, ik denk dat die ook, deze, de projectmedewerkertevredenheid, dat we het daar net ook al een klein beetje over hebben gehad natuurlijk. **Dus dat proberen we zoveel mogelijk te doen om mensen ook te matchen. Ik krijg bijvoorbeeld binnenkort iemand in mijn team, in het nieuwe te vormen team die niet goed tot zijn recht kwam in zijn oude team. Dus daar zijn we echt heel bewust bezig om te kijken, waar komt iemand nou het beste op zijn plek. Dus dat is wel iets waar we binnen het <eigen afdeling> MT bewust, nou ja met de medewerkers natuurlijk zelf gesprekken hebben over van goh, hoe tevreden ben je, loopt het lekker wat heb je nodig. En op het moment dat we zien dat het op de plek waar iemand zit dat dat niet past, kijken we ook naar, zijn er alternatieven. Dus we proberen daar altijd wel een matching in te doen. En ja, we kunnen het niet altijd 100% garanderen, ook qua tevredenheid, want je hebt gewoon altijd ook corvee klussen dus ja...**

F: ..ja klopt, maar goed een beetje professional doet dat ook met plezier....

M: ...ja, ja, kijk tevredenheid is natuurlijk...wat is tevredenheid, hoe tevreden ben je, kun je misschien meten, maar wat daar onder ligt voor de tevredenheid dat kan zoveel mensen, zoveel invullingen denk ik.

F: ja, zo is het ook. We hebben het gehad over dat medewerkersonderzoek. Dat is een beetje bankbreed. Dat is een manier om het wat te meten. Ik heb wat gehoord over gesprekken die worden gevoerd. Kan je nog iets meer vertellen over hoe dit wordt geborgd, die tevredenheid, hoe check je dat, hoe monitor je dat?

M: nou, misschien om een concreet voorbeeld te geven, ik start nu met een nieuw team en ik heb er met de oude manager ook gesprekken over, wat ik wil gewoon...natuurlijk heb ik de gesprekken met de mensen zelf, wie ben je wat heb je nodig wat heb je van mij nodig hoe zit je in de race. Maar ik merk dat ik het ook heel fijn vind om dat van de oude manager te horen omdat hij ook heel goed een beeld heeft, omdat hij natuurlijk die gesprekken al gevoerd heeft met mensen, ...?? de ontwikkeling. **Waardoor ik een completer beeld krijg van het team en ook van de mensen zelf om te zien, waar zit de tevredenheid of waar zitten de kansen om iemand verder te motiveren of om door te laten groeien naar een bepaalde functie. Dus daar, ja, sparren we eigenlijk met elkaar over. Met als doel om die tevredenheid en de juiste persoon op de juiste plek echt te borgen.**

F: en dat zijn ook terugkerende momenten voor jou tussendoor, voor mensen die al op een project zitten, bila's...

M: ...bila's inderdaad met ze, we hebben mid-year reviews en end-year reviews maar we gaan straks naar flow. En daar zal het ook weer continu gesprek gaan zijn. Maar wat mij betreft staat in een bila deze tevredenheid altijd ter sprake.

F: ja, precies hier kunnen we eigenlijk helemaal niet omheen...

M: ...nee...

F: ...als criterium. En dan nog wel even in de context in dit geval van, gebruik je dit ook om te alloceren he? Dus je gaf eigenlijk al een voorbeeld als iemand niet op z'n plek zit, dan heb je al een situatie gehad dat je iemand verplaatst. En dat je ook rekening houdt met iemands voorkeuren dat gaf je ook al aan dus impliciet, dat haal ik hieruit, hou je rekening daarmee in de allocatie van de mensen naar projecten toe, dat heb ik ongeveer juist?

M: ja, je zegt nu impliciet, maar eigenlijk is dat ook dus wel vaak expliciet doordat we dat in een MT met elkaar bespreken goh, ik heb hier iemand die niet op z'n plek zit welke mogelijkheden zien we.

F: ja, goede toevoeging...

M: ....en dat ook natuurlijk met mensen zelf bespreken, niet alleen over maar ook met.

F: haha, nou ja dat gebeurt op meerdere manieren dat geloof ik van harte, ook als de persoon er niet bij is maar dat is denk ik ook wel natuurlijk. Vind je 'm zelf nuttig?

M: ja.

F: waarom vind je nuttig?

M: **omdat ik denk, als iemand gemotiveerd is en zichzelf kan ontwikkelen, dus op die manier dus tevreden is met het werk dat ie doet, dat je daardoor ook beter bent in je werk en er meer plezier uit haalt en ook voorkomt bijvoorbeeld dat mensen een burn-out krijgen.**

F: voor een project zeg maar, voor het succes voor een project of een portfolio, vind je 'm daar ook nuttig voor? Dus niet alleen maar voor de mens zelf...

M: **ja, maar ik denk dat dat zich uiteindelijk doorvertaalt naar de resultaten en binnen een project wil je bepaalde resultaten behalen en hoe beter de persoon is suited for the job, dus ja, voor mij is het 1 op 1 aan elkaar gelinkt dat het werkt. Dus jazeker, op het moment dat je in een project niet gemotiveerde mensen hebt, ja, nou dan ben je daar meer mee bezig dan dat je bezig bent om met elkaar iets moois neer te zetten.**

F: dus ontevreden mensen hebben een negatieve invloed op de outcome van een project, zou je dat zo kunnen stellen, of de performance, snelheid, resultaat etcetera...

M: ja, dat denk ik wel, ja. Ja, want weet je dan gaan mensen de kantjes ervan lopen, hebben ze er geen zin in, ja.

F: ja, nou ik vind 'm zelf ook heel logisch maar ik vind het altijd wel even prettig om van jou ook te horen van waar zit dan precies het nut of de noodzaak om dit mee te laten wegen, tegenover de hele harde kant van het spectrum ik wil een resultaat hebben. En ook al zit iemand 8 maanden te malen maar ik heb wel een resultaat dan vind ik dat belangrijker, dat kan ook...

M: ...ja, maar dat is dus ook welke pet je op hebt. Kijk als teamlead vind ik dat ik de tevredenheid van de medewerker prioriteit moet geven. Als projectmanager heb ik dat misschien in het verleden minder spannend gevonden, want ik denk ja, niet lullen maar poetsen. Dit moet gewoon gedaan worden jij bent door jouw manager aangewezen om dit te doen. Hup, hoe eerder je het af hebt hoe eerder je er mee klaar bent en als je het er niet mee eens bent moet je het met je manager erover hebben. Dus dan ben je meer op het resultaat gefocust en heb je gewoon nou ja, een poppetje nodig die de klus kan klaren om hem even heel zwart wit aan te zetten. Dus dat zijn gewoon andere belangen die je dan hebt.

F: ja, ja dat vind ik leuk dat je dat zegt, ik zwengel 'm toch even aan want dat is inderdaad een ander perspectief en dat is voor ons hele belangrijke informatie, dat het vanuit een andere pet en nou ja, jij bent er heel goed in, jij hebt die ervaring, om dat ook even mee te nemen, los van de mensen die ik al heb geïnterviewd, kan jij ook nog eens die splitsing maken.

M: ja en als projectmanager wil ik graag gemotiveerde mensen hebben, maar soms is het ook I'll take what I can get. En ja, je hebt soms gewoon de mopperkonten nou ja, maar als die uiteindelijk ook de job gedaan krijgen ja weet je, do it.

F: ja precies, dan kan je ook verder. Goed. Het laatste, is hier documentatie over op papier, over dat hier rekening mee wordt gehouden in de allocatie beslissing?

M: nee, ik denk dat dat echt een gesprek is wat je dan als, nou ja, projectmanager met de resource manager hebt, goh, wie is er, wat kan er, wat betekent...dat is meer....Ja, nee, soms kun je misschien wel zeggen ik heb bepaalde vaardigheden nodig van de medewerker, maar dat heeft meer te maken met de harde kant en niet met de zachte kant tevredenheid dus, nee, hier is niet echt documentatie voor. Het enige dat je dan kan zeggen, de enige documentatie die je hebt, je zou verwachten dat het terugkomt in een mid-year review en end-year review, en je doet nu deze klus, ben je daar tevreden mee, kun je je daar zelf in ontwikkelen, dus daar zou je het in terug zien.

F: ja precies, dat is weer vergelijkbaar met ons eerdere voorbeeld dat het bestaan er van eigenlijk iets meer zegt, dan als ik ga zoeken wat er dan in staat. Dus het wordt bijgehouden wat de tevredenheid van een projectmedewerker als gevolg van die gesprekken eigenlijk...

M: ...ja...

F: ...en die flow, hoe noem je dat, wat is dat precies?

M: nou, de flow cyclus is het idee, of nou flow dat staat voor Feedback Learning Objectives en...waar staat de w ook alweer voor...wellbeing. Dus dat komt vanuit HR dat gaat uiteindelijk binnen heel <case organisatie> uitgerold worden met het idee, we hebben nu mid-year review en end-year

review, dan doen we de peilstok erin. Maar eigenlijk zou het veel meer een continu proces moeten zijn...

F: ...vandaar de flow...

M: ...ja, het wordt ook wel vergeleken met de duikboot versus het dolfijntje wat je soms ook bij scrum ziet, kom je heel vaak boven water of, nou ja, ga je onderwater en kom je eens een keer boven.

F: ja, ja, ja, o leuk, maar dat komt dus nog, dat wordt uitgerold?

M: ja, dat komt nog, dat gaat ook binnen <case organisatie> ook komen dus wij hebben bijvoorbeeld morgen met ons MT, gaan wij de eerste training doen en dan gaan we het met al onze teams deze training ook doen.

F: ok, nou, dan zie ik het misschien ook nog wel voorbij komen hoewel ik ben extern...

M: ...nou ja, wij hebben bij ons gezegd, alle mensen doen mee, dus ook onze externe mensen.

F: ah ja, lijkt me verstandig gezien ook de aantallen...

M: ...daarom, want je wilt het ook dat het iets doet met je samenwerking, vertrouwen en communicatie en tevredenheid dus...

F: ...ja, heel verstandig. Goed. Ok dat is nummer 8 die is compleet. Nummer 7, lees 'm maar even door en is die voor jou helder?

#### **Interview met D (12-4-2021)**

F: juist ok, goed dan is die helemaal helder nummer 9. Dan gaan we naar een, eigenlijk een setje van 2, eigenlijk bijna 3, maar ik begin even met 2 dat is 8 en 7. 7 komt dan straks, een projectmanager is onderdeel van een projectmedewerker, dus die mag je hier gewoon onder scharen. Alleen een projectmanager krijgt in de literatuur wat meer aandacht dan het collectief. Lees 8 maar eens door als je wil en dan is mijn vraag of dat helder is wat hier staat.

D: ja. Ja, hoe specifiek we worden hoe meer het ook begint te schuren, we zijn de enige, branche Nederland heeft geen projectleiders. We zijn de enige branche die dat niet heeft en ook bewust niet heeft gekozen. Dus om het wel te kunnen beantwoorden reframe ik dat dan even voor ons naar medewerkers betrokken bij verandering, waarbij de projectleider misschien de BCO is, de business change owner, of de productmanager, en de projectmedewerker elke collega kan zijn.

F: ja, nee dat klopt, je mag, in die zin mag je deze mensen op 1 hoop gooien, maar we gaan ze toch even van beneden naar boven langs, ook om een beetje hier naar te kijken, naar die 2<sup>e</sup> zin, dat is wel wat afwijkend. De manager heeft bijvoorbeeld wat meer, althans dat veronderstellen wij, een motiverende rol. Dus hier gaat het wat meer om het collectief dus het lijkt ook wel wat we besproken hebben bij 9 eigenlijk, zeg ik zelf, maar heb jij hier nog verder iets aan toe te voegen qua toepassing binnen <case organisatie>. Hoe wordt dit gedaan, hoe wordt hier rekening mee gehouden in allocatiebeslissingen? Gebeurt het überhaupt?

D: nou, steeds beter, dus we hadden een 2 jaarlijks medewerkertevredenheidsonderzoek en daarin zaten dus ook alle projectmedewerkers en managers. Dat zijn we nu aan het verschuiven naar kwartaallijks. Maar dat zit nog steeds op teamniveau, he, dus dat meten we op teamniveau en dat meten we niet op domein, zo zou je dan een change domein, he of daar zitten dan een aantal projecten in, dus dat meten we niet op change domein....ja, wel eens, maar dat wisselt qua vorm, in de agile en scrum wereld heb je natuurlijk na elke sprint een review...

F: ...een retro ja...

D: ...een retro, en daar zit ook een soort van tevredenheidsmeting in. Dus daar vind je wel iets in terug. De frequentie daarvan gaat gelukkig omhoog, he, in de reguliere medewerkertevredenheidsonderzoek van 2 jaarlijks naar kwartaallijks, wat al een hele goede stap is want dan kun je ook bijsturen actief in plaats van dat je een geschiedenisboek zit te lezen. En, ja in de agile scrum wereld zou dat nog kortcyclischer moeten zijn. Maar wat ik ervan waarneem is dat...ja het gebeurt in verschillende vormen, maar het gebeurt, dus er wordt echt wel actief bijgehouden en dan zou je eigenlijk de verschillende domain retrospectives erbij moeten hebben hoe daar invulling aan wordt gegeven, maar ja, dat gebeurt. En dan ben je al wel dichtbij het individu, de projectmedewerker, nou ja en dat laatste, projectmedewerkertevredenheid, dat is dan toch uiteindelijk denk ik, een relatie tussen uiteindelijk de leidinggevende en de medewerker om echt te verkennen in, ja wat nu dan de flow dialogue wordt en wat end-year en mid-year structuur was. Dus die 3 vormen herken ik.

F: ok, vind je 'm zelf ook nuttig om hiermee rekening te houden in de verdeling van de mensen?

D: ja, maar wel echt alleen de hele kortcyclische variant, of nou, de kortcyclische variant vind ik de belangrijkste. Want dat gaat over de, hé, vorige week was jij chagrijnig hoe kwam dat, o ja dat is de sterfdag van mijn vader, o, dat wisten we helemaal niet eens dat je vader was overleden. Dus dat gaat over elkaar snappen in de samenwerking en ook daar elkaar leren kennen en daarmee ook beter kunnen samenwerken en ook daar dus iedereen zich ook prettiger later voelen en ook daardoor betere ontplooiing en hup, de hele riedel. En de 2<sup>e</sup> dat is uiteindelijk de langere termijn, dat is de dialoog over de ontwikkeling en de mensen daar. En dat gaat niet over, ik had een slechte week, maar dat gaat over, ik heb al een paar jaar lang dat ik hiertegen aan hik, ik wil daar iets mee. Of de feedback van je leidinggevende krijgen of uit een survey van je directe peers van goh, we zien toch wel vrij vaak dat Daniel afwezig is bij standups, van nou ja wat zou daar zijn en om te kijken wat daar dan zit. Dat gaat over ontwikkeling. En wat we weinig hebben, en dat zijn echt, nou ja dat is een beetje actief career planning in dit bedrijf, dus je bent echt verantwoordelijk voor je eigen carrière hier. En daar zit weer het risico in dat mensen die daar goed in zijn een betere carrière krijgen dan mensen die daar minder goed in zijn.

F: ja, ik snap 'm. Maar vind je hem belangrijk, vind je hem nuttig om hier rekening mee te houden in de verdeling?

D: ja, heel belangrijk, belangrijk in de verdeling van, he, in de allocatie, ja, maar minstens zo voor de ontwikkeling.

F: ja 2 factoren die je eigenlijk een beetje uit elkaar zou kunnen houden, korte termijn, lange termijn en dat is weer een mooie link met nummer 9 trouwens, dus dat is prima. Documentatie hierover, is hier iets over te vinden behalve de enquêtes en de bila's die ga ik natuurlijk niet doornemen.

D: ja, je hebt de flow dialogue stukken, je hebt inderdaad documentatie over evaluaties in de change domeinen, dus retro's die zijn op te vragen, en we hebben we nu het medewerkertevredenheidsonderzoek, de eerste net gedaan nieuwe stijl. Daar kun je ook de uitkomsten van opvragen. Ja, en je hebt wat er wel is aan ontwikkelplan he, dus ik zei net even ik mis wat dingen en er is ook een hele hoop wel, er is voor managers een programma met 3 niveaus intern om je te ontwikkelen als leider. Daarbij inhoudelijke programma's qua kennis. En ook nog mogelijkheid tot maatwerk alleen, ja, dan moet het wel gezien worden en ook potentieel, nou ja goed, de vraag is of wij voldoende doen aan talentontwikkeling die niet in de eerste instantie opvalt.

*F: ja en toch noem je aardig wat factoren of in ieder geval een stuk aandacht daarvoor. Ook bij domeinen, nou ja die retro in het klein, maar ook die opleidingsprogramma's, dus er is, dat is mijn zorg natuurlijk, er is wel wat te over te vinden wat dit zou ondersteunen. Er zijn signalen, in ieder geval dat <case organisatie> dit toepast, niet alleen maar in bewoording maar ook in harde factoren, dingen op papier, dingen die worden aangeboden...*

*D: ...ja...*

*F: ...dus dan is die ook weer helemaal helder. Nummer 7 die plak ik er dan even achter aan want die zit dus echt in dezelfde flow ook...*



## **9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project**

### **Interview met B (9-3-2021)**

F: goed, dan gaan we naar nummer 9, die is wat abstracter. Nou ja tevredenheid is dat ook....

B: <leest hardop de definitie>

ja, ik denk dat wat ik net zei over teamrollen dat dat hier goed in past. Dus als het gaat om samenwerken, Belbin teamrollen en die kleuren die zijn allemaal gericht op hoe werkt het team optimaal samen.

F: en bij dat onderdeel hebben we geconcludeerd dat het wordt gebruikt. Dus...

B: ...met die tooling die ik net noemde, die wordt dus niet gebruikt, ik denk wel dat er ongedocumenteerd op gevoel wordt gezegd door managers we moeten iets meer van dit type en iets meer van dit type bij elkaar. En dan wordt eerder gekeken naar extravert, introvert. Er wordt ook gekeken naar junior, senior. En vertrouwen, dat is denk ik iets wat bij <case organisatie> wel heel erg goed, dat is juist die valkuil van 8, maar dat is denk ik waar het vandaan komt. Er is een letterlijk blind vertrouwen, misschien zegt dat alles, blind vertrouwen in medemens, medewerkers, in collega's en dat blind vertrouwen maakt dus ook blind voor valkuilen van de ander en het niet goed genoeg ondersteunen van die medewerker. Dus vertrouwen zit per definitie goed. En dat zit bij <case organisatie> beter dan bij andere organisaties. Ik vind <case organisatie> prachtig in vertrouwen. Ik denk dat mensen elkaar nooit wantrouwen binnen <case organisatie>.

F: ja ik herken het zelf ook, ook de valkuilen...

B: ...heb je <collega> meegemaakt, de voorganger van de voorganger van <collega> als leider van het <intern team>?

F: nee ik ben met <collega> ingestapt, althans hij zat er al in.

B: nou, toen haalden wij een vleesgeworden wantrouwen in de organisatie en dat ging het ook helemaal mis. Maar het vervelende was dat degene die dat moesten signaleren in het management, die waren zo goed van vertrouwen, die herkenden dat niet als een slechte invloed hebbend persoon. Dus ook weer blind vertrouwen. Ik zag dat wel want ik ben goed van vertrouwen maar ook scherp realistisch, dus als ik zo'n persoon zie dan zie ik heel snel o dat gaat mis en het gaat al helemaal mis hier. En dan duurt 't een hele tijd voordat ze acteren, dat heeft <collega> tot mijn grote verbazing tegen <collega> waar ik bij stond gezegd, ja we hadden beter naar B moeten luisteren. Dit was een drama. Dus daar zie je dat het zelfreinigend vermogen van <case organisatie> > als cultuur zo goed van vertrouwen zijnde, is heel traag. Dus als je een keer een verkeerde binnen haalt duurt het erg lang voordat ie er weer uit is en dan heeft die persoon al heel veel kapot gemaakt. En dan de communicatie in het project, ja dat heeft dan ook te maken met die samenwerking. Dus het vertrouwen is er onderling en dat is wel goed voor de communicatie. Dus dan zoek je, als je allemaal introvertjes bij elkaar hebt ja dan wordt de communicatie wat moeilijker, dus je moet ook wat meer communicerende mensen hebben in het team.

F; dus hier wordt ook rekening mee gehouden, impliciet...

B: ...ja...

F: ...bij de keuze van de mensen en de karakters...



B: ...ja...en de werkmethode, het feit agile werken met alle agile momenten met de standup met de retro, met de review, dat moet, dan moeten mensen wel communiceren. Dus daarom is het juist ook zo succesvol en is het ontstaan in de IT wereld, omdat IT'ers van nature niet altijd even goed communiceren.

F: ok, hij is helder, het doet me ook gelijk denken, dat is voor latere zorg, aan de inhoud van dit criterium daar zitten 3 dingen in. Dat is best veel. Eigenlijk weet je er over elk onderdeel wel iets te vertellen. En dat zou dus betekenen als één van de onderdelen niet wordt herkend, dat dan het hele criterium wegvalt dus daar moet ik nog even naar kijken. Nog even terugspoelen, die 8 en 9 horen een beetje bij elkaar, daar is ook niets over gedocumenteerd naar jouw weten?

B: nou ja kijk als het goed is dan hebben we dat POP of jaarevaluatie, functioneringsgesprek, als het goed is heeft de manager wel leerdoelen afgesproken. Dus dan kun je heel goed gedocumenteerd kun je zeggen he B jij wilde komend jaar meer doen daar en daar en we zetten je nu op zo'n programma. En dan denk ik dat HR, dat <2 collega's>, die zullen waarschijnlijk wel iets in het HR beleid hebben staan dat mensen werk worden toebedeeld dat mensen werk wordt toebedeeld wat zo goed mogelijk past bij hun ambities of zo.

F: ok, ik heb hem genoteerd, dat zit meer aan de HR kant, dus daar moet ik ook nog een bezoekje brengen denk ik. Dat is helder. Dan gaan we naar nummer 10, toch een financieel aspect. Kijk maar of die voor jou helder is.

#### **Interview met G (9-3-2021)**

F: ok, dat was 8, dan nummer 9, is die helder?

G: ja, hij is helder.

F: en wordt die gebruikt?

G: ja.

F: hoe werkt dat en heb je voorbeelden?

G: een heel leuk voorbeeld misschien is het werk in de domeinen. Toen we in de projecten werkten moesten we aan de voorkant alle risico's afgetikt hebben en een OK hebben op al die risico's, voordat je in de uitvoering mocht beginnen. Wat we in de domeinen doen is dat je ten alle tijden kunt beginnen en je wordt achteraf één keer per kwartaal op basis van steekproeven wordt gecheckt of je wel voldaan hebt aan alle risico assessments die je moet doen. Dus daar zit veel meer de balans tussen vertrouwen geven, dat we met elkaar afspraken hebben gemaakt over hoe we het doen dat het ook wordt gedaan. Dus we checken niet alles, bij projecten doen we doet wel, je checkt alles en aan de voorkant. Bij domeinen check je niet alles en je checkt het sowieso achteraf, of lopend. En dat gaat dus ook over welke resources je nodig hebt, welke mensen heb je nodig om dingen uit te voeren. Dat zitten heel vaak ontwikkelteams ook bijvoorbeeld bij. Het kan best zijn dat je iets aan het doen bent waar het risico achteraf, dat je zegt het risico is eigenlijk te groot dat moeten we niet willen. Dus we hebben werkzaamheden gedaan die we achteraf gezien niet willen, en we gaan het stoppen, dus dan heb je geld weggegooid. En mensen hebben dan zitten werken, en dat hebben we wel eens eerder gehad, niet zozeer uit fouten ofzo, maar wel je maakt een keuze, je gaat ergens aan beginnen en vervolgens maak je een andere afweging in de organisatie, waardoor je zegt hier gaan we niet meer mee verder. En degenen die eraan hebben zitten werken om het op te starten en die voelen zich heel lullig. Want die zijn met veel enthousiasme ergens aan begonnen en ineens wordt de stekker eruit getrokken, dat helpt meestal niet.

F: en hoe komen ze er dan achter, dat gaat misschien een beetje naar de documentatie kant, hoe komen ze erachter dat iets niet werkt? Want dit zijn vrij abstracte begrippen...

G: ...nou, als je bijvoorbeeld kijkt, dat is echt de adherence, we hebben met elkaar afgesproken dat je in de domeinen per maand een **domain performance report** moet doen. Dat als je iets oplevert een change to run document moet hebben. Tijdens de oplevering moet je een risk quick scan hebben gedaan en als daaruit komt dat je nog aanvullende assessments moet doen, bijvoorbeeld over outsourcing of over data privacy. Heb je die gedaan, één keer in 't kwartaal doen we een check; in jouw domein gaan we deze 2 initiatieven checken, daarvoor moet je zorgen dat je alle documentatie beschikbaar maakt. We turven, is het er, ja of nee, nee dan krijg je geen punten. We hebben een norm gesteld, we willen overal 70% scoren. Scoor je onder de 70% dan ben je amber. Scoor je onder de 50 of 60% zelfs dan ben je rood en dan heb je nog een keer een kans om het opnieuw te doen. Zo. En dat doen we ieder kwartaal, dus daar hebben we best wel wat documentatie over. En wanneer je het doet zegt iets over hoeveel vertrouwen je geeft aan de mensen. **De documentatie zelf zegt daar niets over, maar hoe je het uitvoert denk ik wel.**

F: ok het is een soort afgeleide daarvan begrijp ik...

G: ...ja...

F: ...want daar zit ik inderdaad een beetje naar te zoeken. Het zijn 3 termen, je kan het er per term over hebben, maar we proberen het een beetje te combineren. Hoe wordt het dan op enig moment bepaald of iets niet loopt...

G: ...ja, misschien wat concreter, **je doet een domain increment elk kwartaal; dit gaan we met elkaar doen. Je werkt in sprints van 2, aan het einde van elke sprint heb je een sprint review waarin je terugkijkt naar wat heb je gedaan, wat heb je opgeleverd, past dat bij wat je moest opleveren. Hoe hebben we met elkaar samengewerkt, liep dat niet, waarom liep dat niet en wat gaan we er aan doen. En dat werkt kortcyclisch, dat is dus eigenlijk een feedback loop.** Als je 5 sprints achter elkaar hebt dat het niet werkt en je zegt het niet, dat is heel lullig, maar bij de 6<sup>e</sup> keer kan je het niet meer verborgen houden zeg maar, het komt een keer naar boven.

F: ja, en daar wil je zo weinig mogelijk tijd aan besteden, want die is dan weggegooid als je daar een half jaar mee wacht...

G: ...ja, precies...

F: ...terwijl het probleem al eerder aanwezig is...

G: ...ja en je hebt zoveel, **elke 2 weken heb je de kans om daar dingen van te zeggen, en elk kwartaal nog een keer. En als je nou samenwerkt, op een gegeven moment moet die hete aardappel op tafel komen en je kan er wel lang omheen draaien.** Dus het hangt ervan af hoe nauw je samenwerkt, hoe lang je eromheen kan werken.

F: ja, die herken ik zelf ook en kan ik goed plaatsen vanuit het domeinteam. Vind je het nuttig en waarom?

G: ja, voor de efficiëntie, ik ben een fan van Brené Brown. En een van haar dingen is; clear is kind, unclear is unkind. Dus als je duidelijk bent is dat aardig en als je onduidelijk bent is dat onaardig. En als je onaardig bent werk je over het algemeen minder goed met elkaar samen.

F: ja, dus als we kijken naar de 2<sup>e</sup> zin, de doelstellingen van het criterium dat herken je dus ook...

**G: ...ja, want je gaat sneller.**

*F: helder, nummer 10, budgetbewaking, het financiële onderdeel van het geheel.*

### **Interview met M (16-3-2021)**

*F: ok, heel goed dan gaan we naar nummer 9, die is weer vrij soft. Is die helder, en dan even met de kanttekening van let op hier zitten 3 termen in de definitie omdat ze een beetje bij elkaar horen. Neem ze niet te letterlijk, het gaat ook een beetje over cultuur en sfeer in het project. Het hoort ook heel erg bij nummer 8 zul je misschien al een beetje merken. Maar als je 'm zo doorleest is ie helder?*

*M: ja, ik vind 'm inderdaad nog een beetje abstract, maar ik denk dat ik wel begrijp wat er mee bedoeld wordt. Dus eigenlijk de goede sfeer in het project.*

*F: ja, om even een antivoorbeeld te gebruiken, als mensen naast elkaar werken en ze kunnen elkaar niet uitstaan dan doen ze hun werk misschien niet, of niet goed of minder snel, het woord vertraging zit hier ook in. Dus er een moet een bepaalde ongeschreven sfeer zijn inderdaad in zo'n projectteam. Althans het criterium is dan, er wordt rekening mee gehouden dat die sfeer er is en die sfeer bestaat dan uit samenwerking, vertrouwen en communicatie. Maar nogmaals die 3 termen die je moet je een beetje losjes bekijken. Ik denk dat je wel begrijpt wat we hiermee bedoelen dan...*

*M: ...ja...*

*F: ...dus die zin beschouw ik als helder genoeg...*

*M: ...ja.*

*F: wordt het ook toegepast, wordt hier rekening mee gehouden bij <case organisatie>?*

*M: ja, ik interpreteer dit ook een beetje als harmonie of zo binnen een project. Ik weet niet of ik in mijn werk als portfolio manager daar echt mee te maken krijg. Mijn de algemene perceptie binnen <case organisatie> is dat er over het algemeen veel harmonie is, dat dat niet iets is waar je heel erg aan moet werken. Wat wel eens tot problemen leidt als dat er niet is.*

*F: misschien is dit dan een goede, als je dat kunt bedenken hoor, om hier een voorbeeld bij te halen dat het misschien een keertje niet goed is gegaan en daarop is ingegrepen. En als dat niet zo is, dan wat jij zegt, dan is die harmonie al een beetje intrinsiek aanwezig, dat kan. Maar kan je zoiets bedenken een situatie waarbij dit een issue werd, dat het allemaal niet liep in het team en dat er daarom geschoven werd met mensen?*

*M: nou ja, we hebben natuurlijk wel eens voorbeelden gehad dat je net niet de juiste projectmanager op een project had zitten, maar of dat dan echt met samenwerking, vertrouwen, communicatie of harmonie te maken heeft...*

*F: ...ok dat lag misschien aan de kwaliteiten van die persoon? Of hoe die paste bij het project?*

*M: ja, ik denk dat ik daar als portfolio manager niet echt altijd kijk op heb ook.*

*F: nee, daar sta je misschien wat te ver van af, dat kan ik me heel goed voorstellen, dus je kent 'm vanuit ervaring niet direct. Vind je 'm dan wel nuttig, en waarom vind je het nuttig om hier rekening mee te houden?*

**M: ja, ik ben van nature iemand die heel erg van harmonie houdt dus ik vind dat zeker belangrijk. Daarbij denk ik ook wel je moet voorzichtig zijn dat het resultaat niet ten koste gaat van de**

harmonie. En dat is misschien ook nog wel eens een valkuil binnen <case organisatie> dat we het gewoon altijd gezellig willen hebben maar dat het soms ook gewoon even niet gezellig kan en dat we besluiten moeten nemen of resultaten moeten bereiken. Dus op zich nuttig, maar niet het meest nuttige denk ik.

F: nee, er zijn contrasterende belangen kan ik mij voorstellen en ik herken ook gelijk wat je zegt, dat is ook een beetje <case organisatie> eigen, en dat siert ze wel, maar af en toe, hou koers, maar daar ben je weer afhankelijk van het type mens wat je dan in zo'n project hebt en ook een projectleider dat hebben we ok besproken, dus dat heeft allemaal met elkaar te maken. Die laatste ik vraag 'm toch, is hier documentatie over, goede sfeer haha?

M: nee, misschien wat ik me zou kunnen voorstellen, dan zit je wat meer in het agile vakgebied, we hebben wel eens een soort van green code met elkaar afgesproken, van hoe gaan we met elkaar om in domeinen. Ik denk dat <collega>, ken je volgens mij wel, die weet daar misschien wel meer van. Maar binnen projecten hebben we dat nooit echt op die manier vastgelegd.

F: de green code hoor ik jou zeggen, die kende ik nog niet.

M: ok, het is een soort van agile principe volgens mij, be daring...ik ben ze eigenlijk ook alweer vergeten, maar daar ging het wel over hoe je met elkaar samenwerkt.

F: ok, dus dat zou een mooie concrete invulling zijn van dit criterium dat op zich vrij abstract en interpretabel is. Dan blijkt toch vanuit de bestaande agile normen dat hier concreet invulling aan wordt gegeven en dat zal ik wel via de <collega-type M> onder ons horen en misschien van <collega M> zelf wel. Helemaal goed, 9 is dan helder dan gaan we naar nummer 10, dat is de financiële factor van het geheel, is die helder?

### **Interview met N (23-3-2021)**

F: ...goed 8 is helder. Nummer 9 is die voor jou helder het criterium en de definitie?

N: ja die is helder.

F: wordt die toegepast?

N: niet in de allocatie.

F: ok, kan je er iets meer over vertellen waarom?

N: ja, ik zit te denken van kan je het al helemaal in de allocatie voor zijn. Kijk, ik heb mensen in mijn team die deze skills hebben om dit te kunnen doen in verschillende omgevingen met verschillende teams, maar dan kan er toch wat gebeuren zeg maar in zo'n projectteam, waardoor het toch niet helemaal matcht. Maar daar kom je pas later achter, zeg maar.

F: en wat doe je in zo'n geval?

N: je interventie met het bespreken. Dus we hadden laatst inderdaad, dan schuurde het en gedoe, nou ja toen bleek er inderdaad een gebrek aan vertrouwen in de project manager te zitten. Daar gaan we dan over in gesprek met de business owner. Dus met degene waarmee het issue zeg maar, die zegt daar is geen vertrouwen en dan kijken of je dat vertrouwen door het goede gesprek te voeren kan herstellen. Wat in het laatste geval lukte, of je moet andere dingen gaan doen.

F: ja, en dat laatste wat je aangeeft is eigenlijk ook mijn volgende vraag, volgens mij zei je het ook al, heeft een dergelijke situatie ooit gezorgd voor een beslissing om mensen anders te alloceren? Of is

*dat in het verleden nooit gebeurd? Dus dan draai ik 'm een beetje om, bij een gebrek hieraan, heeft dat iets gedaan met een beslissing om mensen ergens weg te zetten of te verplaatsen?*

*N: ja, wij wisselen wel eens.*

*F: om deze reden?*

*N: ja.*

*F: deze 3 redenen eigenlijk...*

*N: ...ja...*

*F: en hoe vaak gebeurt zoiets?*

*N: niet veel, maar het gebeurt wel eens dat je merkt van, nou ik kan hier gewoon niet bereiken wat we zouden moeten bereiken. En dan probeer je eerst, tenminste dat hebben we in het verleden wel een gedaan, iemand eens even mee te laten kijken, van wat zit daar nu. En soms blijkt het ook dat een ander er gewoon beter in is, in de samenwerking.*

*F: en wie besluit er dan over om deze mensen te verplaatsen, ben jij dat of zijn het de mensen zelf of...*

*N: ...ja, dat doen we in overeenstemming.*

*F: ok, in goed overleg...*

*N: ...ja, en misschien doen we het toch, nu we het er zo over hebben, toch ook al in de allocatie wel.*

*F: ja, op welke manier?*

*N: nou, in de zin van dan komt er een traject aanvraag zeg maar en dat dan iemand zegt van ja maar ik vind het echt heel moeilijk om met deze business owner te werken. En het gebeurt ook wel eens andersom moet ik zeggen. Dus dat er vanuit de business owner wordt gezegd en misschien meer op de positieve manier, zeg maar, dan op de negatieve manier, van ik zou heel graag met die persoon samenwerken.*

*F: ok, dus dit wordt wel in gesprekken...*

*N: ...ja in gesprekken komt die toch wel wat impliciet er zal ik maar zeggen komt ie wel voor...*

*F: ...ja, impliciet is ook dat die aanwezig is...*

*N: ...ja...*

*F: ...nou dan heb ik hier wel veel informatie over, hartstikke goed, is het volgens jou zelf ook nuttig en waarom?*

*N: ja, ik vind het heel nuttig om dit in ieder geval binnen mijn team wel echt mee te laten spelen in de allocatie. En daar open ook over te kunnen zijn want het is gewoon, en soms is dat niet aanwijsbaar, maar zit er toch iets tussen mensen. En dan kan je daar heel hard aan trekken en proberen te verbeteren, dat kan soms een ingang zijn zal ik maar zeggen, maar soms is het ook gewoon goed denk ik om te zeggen van nou dit werkt niet, hier kan ik als change manager niet bereiken wat we eigenlijk voor de organisatie zouden moeten bereiken. En het gaat minder snel en ik vind dat, nou ja, heel krachtig als je dat als team kan besluiten en daarop kan acteren.*

F: ja, dat is ook gelijk de waarom vraag...

N: ...ja...

F: ...ok is hier documentatie over te vinden?

N: nee.

F: dan gaan we naar nummer 10. We worden financieel nog even, budgetbewaking, is die helder?

### **Interview met B (30-3-2021)**

F: nummer 9 is die helder?

B: ja, die is zeker helder.

F: wordt die gebruikt bij <case organisatie>?

B: ja zeker binnen de domeinen. Binnen domeinen is het een van de fundamenteen waarop mensen worden toegewezen. Een van de voornaamste doelen waarom mensen voor een langere periode aan een groep van projecten worden toegewezen.

F: en hoe werkt dat in de praktijk, hoe kijkt men hier naar, behalve dat men zegt dat men het doet, wat is zeg maar het bewijs?

B: nou ja, je zult het zien als je de domain governance oprichtingstukken staat het overal expliciet benoemd. En daarnaast wordt het ook 1 keer per jaar bij die jaarplanronde, wordt het weer opnieuw geëvalueerd, in de zin van is de verdeling van het aantal teams en mensen over de verschillende domeinen heen, is dat nog hoe we het willen. En daarbinnen wordt er eigenlijk dan vervolgens niet meer van afgeweken. Dus het staat echt in de oprichtingsstukken van de domeinen, ja, dus dat is het bewijs.

F: ja. worden er dan ook termen als samenwerking, vertrouwen en communicatie genoemd of zit het meer in de synoniemen, of cultuur of harmonie...

B: ...nou, hoe het letterlijk in de stukken allemaal genoemd staat of in ieder geval, voordat de domeinen er daadwerkelijk waren werd het genoemd unlock people's potential, en dan ging dus enerzijds om een stukje samenwerking, vertrouwen, communicatie en anderzijds een stukje kennisontwikkeling. Zeg maar beide elementen.

F: ok, dus het zijn wel principes die gehanteerd worden...

B: ...ja...

F: ...in de lijn van wat hier staat, want ik hoef het ook niet letterlijk terug te zien zeg ik er gelijk bij...

B: ...nee, je bent gelukkig geen auditor haha. Nee daar staat het, en laat ik het zo zeggen in de hele domain governance daar staat het letterlijk in opgenomen, volgens mij ergens in hoofdstuk 1 op bladzijde 1 al. Dat de manier van werken is gebaseerd op agile principes, en 1 van de 12 agile principes, of meerdere agile principes hebben hier raakvlakken mee.

F: ok, goed dus ik kan er ook wat van terug vinden...

B: ...ja, je kan er wat van terugvinden zowel in de domain governance als in de verwijzing naar de agile principes. Ik weet niet of je die principes kent, maar dat zijn er 12, die zijn generiek, kan je

gewoon ook op internet vinden. En daar staat samenwerking en vertrouwen. die komen daar verschillende keren in terug.

F: ok, dan zitten we dus in de goede richting al in de formulering...

B: ...en in die 10% zeg maar, dus bij de projecten stroom is het minder het geval want daar wordt gewoon case by case gekeken wie hebben we hier nodig. Wordt er misschien wel vaag in het achterhoofd rekening mee gehouden, kunnen deze mensen goed samenwerken of weet ik wat, maar wordt het minder actief nagestreefd.

F: ok, dus het verschil is dan misschien dat het bij de domeinen echt vastgelegd is in principes...

B: ...ja...

F: ...en dat het vanuit de benoeming van principes ook een beetje doorsijpelt in de praktijk...

B: ...ja...

F: ...misschien deels onbewust maar deels dus ook bewust. Maar bij de project portefeuille, die 10% is het meer impliciet als ik het goed begrijp...

B: ...ja...

F: ...en wordt het ook wel besproken maar dan meer als een afgeleid ergens van, van frictie misschien...

B: ...ja, dan is het meer zeg maar binnen het projectteam zou het kunnen maar wordt het niet heel actief als principe of als richtlijn nagestreefd.

F: nee ok, goed, vind je hem zelf nuttig?

B: ja, ja, ik vind met name het onderdeel...hier staat ie echt expliciet wordt gealloceerd rekening houdend met...waar voor mij echt de waarde in ligt is vervolgens de mensen ook daar ook behouden. Want samenwerken, vertrouwen, communicatie en dergelijke, weet je ik kan de juiste mensen alloceren, maar als je ze binnen een maand weer ergens anders alloceert, kan je er heel mooi rekening mee houden maar heb je er niet zoveel aan. Zeg maar, de waarde die zit er voor mij in, als je het na allocatie ook langere tijd zo houdt. Dus de allocatie niet te vaak wijzigt, laat ik het zo zeggen.

F: nee, anders gaat het niet werken, dat kan ik mij...

B: ...dan gaat het niet werken, dat komt de waarde niet tot wasdom om 't zo maar te zeggen.

F: ja, dat is wel een hele goede nuance in de uitleg van het criterium, dat het ook om de tijdsduur gaat dat je bij elkaar zit. Je investeert daar niet altijd in als het om korte projecten gaat kan ik me voorstellen, dan is er minder aandacht voor...

B: ...ja, dan is daar minder aandacht voor ja...

F: ...ok, je vind 'm dus heel nuttig en ook aangegeven waarom...

B: ...ja...

F: ...dus dat gaat vrij vlot. Deze kwam ook met stip naar voren in andere interviews vind ik wel grappig...ja de documentatie hebben we 't net over gehad, ja dat zei je al voor de domeinen he...

B: ...ja...



F: ...is dat vastgelegd dus dan zijn we er eigenlijk ook al. Zijn er nog andere zaken waaraan je denkt a prima vista of wordt dat teveel zoeken...

B: ...nee dat is het wel denk ik, dat is wel de kern.

F: goed, dan hebben we toch nog een financieel element. Dat hadden we in 1 ook wel een klein beetje. Is deze duidelijk, nummer 10?

### Interview met M (7-4-2021)

F: goed duidelijk, dank u. Nummer 9 is die voor jou helder?

M: <leest criterium/definitie hardop voor>...ja, die is volgens mij helder. Dit zit wat meer op de zachte kant.

F: dat is de zachte kant ja. Ik zeg er vaak bij, en deze keer toevallig niet, dit is een van de softte factoren en dat is trouwens nummer 8 ook, en in zekere zin een aantal andere ook wel. Ik zeg hier ook vaak wel bij, he, die 3 begrippen die hier in staan, neem die met een korrel zout. Het gaat ook wel een beetje om cultuur, om, ja, de manier van samenwerken, welke types heb je in je team. En dat hebben we eigenlijk een beetje gecombineerd in 1 slagzinnetje van samenwerking, vertrouwen en communicatie in een project als inderdaad die softte factor. Nou ja dat is de veronderstelling dat er een klik zou moeten zijn in een team om een goede prestatie te kunnen leveren, dat staat een beetje in de 2<sup>e</sup> zin. Hij is helder, wordt ie ook toegepast en op welke manier bij <case organisatie>?

M: jazeker, ik pas het natuurlijk zelf toe als teamlead om ook te kijken, werken de teams die ik onder mijn hoede heb, werken op die manier ook zo. Want je ziet, dat is ook vanuit de scrum gedachte, als teams goed met elkaar samenwerken kunnen ze naar high performing teams gaan waardoor ze gewoon veel effectiever, efficiënter en vooral meer opleveren. En het geeft ook meer werkplezier. En dat start natuurlijk altijd met, nou ja, een basis van vertrouwen, goed samenwerken, dus dat is iets waar ik als teamlead ook echt actief mee bezig ben. Om te zien of dat werkt en waar we ook bij ons in het management team het ook over hebben. Om bijvoorbeeld ook te zien goh, een bepaald team loopt minder lekker, hé waar ligt het aan. We hebben laatst bijvoorbeeld een shuffle gedaan omdat er ook een aantal mensen weggingen. Goh, welke mensen zouden we kunnen toevoegen om dit team weer goed te laten lopen. Dus dit is zeker iets wat ik denk in de teams zelf ook aandacht heeft maar ook op management level van, hoe laten we dit nou goed samenwerken. Want als dit element goed ingevuld worden, ja dan kunnen teams vliegen.

F: ja, ja ik vind 'm ook heel belangrijk, maar dat is persoonlijk en hoor ik daar meer mensen een beetje bij aanhaken, bij deze nummer 9. Valt mij...ja misschien bij andere banken ook...maar valt me op bij <case organisatie>. Hier nog eventjes over, heb je bepaalde gekke methodes of ook weer criteria waarop je dit bespreekt of meet, he, los van dat het misschien een natuurlijk gegeven dat je in een prettige omgeving wil werken. Zijn hier ook wat meer hardere criteria voor, of principes, methodes voor noem maar op, om dit te bevorderen?

M: die zijn er zeker, maar omdat ik hier nog relatief kort zit weet ik niet wat we precies allemaal doen. Een van de dingen die we natuurlijk hebben is medewerkertevredenheidsonderzoek, wat binnen heel <case organisatie> uitgevoerd wordt, dus ik denk dat dat altijd een goede graadmeter is. En daarnaast wat we doen met de teams zelf, elke twee weken hebben de teams ook een retrospectieve en daar is happiness ook een onderdeel van. En wat we een tijd hebben gedaan en dat zouden we denk ik, dat gaan we nu herevalueren, als onderdeel van onze change effectiveness hadden we bijvoorbeeld ook team happiness staan. Alleen het lastige is om daar een cijfertje aan te



hangen en dan vervolgens te zeggen ja, vertaalt zich dat ook naar goede resultaten. Dus dat is het begin...net als met het medewerkertevredenheidsonderzoek, zulk soort onderzoeken of metingen zijn altijd het begin van het gesprek en nooit het eindpunt.

F: ja, ja, precies. En zijn het ook elementen die typisch zijn voor agile scrum manier van werken? Heeft die methodiek ook bepaalde criteria voor zover je dat weet hoor, dat is eigenlijk een beetje een bijvraag...

M: ...nou er zijn natuurlijk heel veel dingen ontwikkeld. Als je kijkt naar de scrum guide is eigenlijk het idee, als je op een goede manier scrum werkt met ook die transparency inspecting the depth ga je elke keer beter worden dus wordt elke keer weer samenwerking beter. Ze zeggen ook als teams uit elkaar gehaald worden, zie je dat eigenlijk gelijk terug in de productiviteit omdat ze weer opnieuw moeten leren met elkaar samen te werken. Dus ik denk zeker dat scrum het qua elementen in zich heeft. De scrum guide schrijft alleen niet voor, gij zult dit zo en zo meten, dat is ondertussen qua best practices eigenlijk wel doorontwikkeld van, hoe kan je dit doen, en dat kun je zo uitgebreid doen of zo minimalistisch doen...

F: ...ja, dat vul je dan zelf in als organisatie...

M: ...ja, ja...

F: ...ok helemaal duidelijk. Vind je 'm zelf nuttig en waarom?

M: nou ja, nuttig vind ik misschien niet eens het goede woord, ik denk dat ie heel belangrijk is want ik geloof er zelf heel erg in dat als mensen plezier hebben in hun werk en ze lekker met elkaar kunnen samen werken je ook de resultaten behaalt. En op 't moment dat dat niet lekker loopt dan ga je dat terugzien in wat mensen doen.

F: en hoe zou je daar rekening mee houden in de allocatie? Misschien wat lastigere vraag...

M: nou dat is inderdaad ook...wat ik bijvoorbeeld bewust gedaan heb, ik heb nu een nieuw team gevormd, <intern team> dat op 1 mei gaat starten. Daar heb ik heel bewust gekeken naar, wat voor personen heb ik nu zitten, wie zou ik daar bij willen hebben. Dus ook in de sollicitatie had ik bijvoorbeeld 2 externe developers, daar heb ik heel bewust voor gekozen om een senior niet aan te nemen terwijl die wel heel geschikt was. Maar meer een medior om de balans in de groep ook goed te hebben. En uiteindelijk heb ik die senior, die gaat nu in een ander team aan de slag, dus je probeert heel bewust te kijken van wat...we hadden het laatst ook over een team dat ook heel introvert is. Ja eigenlijk zou je willen dat je daar ook weer een soort extravert iemand bijzet zodat je ook complementair aan elkaar bent.

F: ok, dus je houdt er zelf ook in de praktijk rekening mee, ook in je huidige rol bij de keuze voor de mensen in het team...

M: ...ja, ik zou inderdaad wel kijken wat voor smaken, want ik denk ook wel dat diversiteit heel erg kan werken. Kan ook soms heel erg botsen. Maar je wilt niet allemaal dezelfde mensen, maar mensen die elkaar eigenlijk aanvullen en complementeren dus daar hou ik wel bewust in het aannemen en ook, nou ja, eventueel mensen op andere plekken zetten, houden we daar heel bewust rekening mee.

F: ja precies, dan hoor ik eigenlijk dat <case organisatie> zelf het als organisatie dit belangrijk vindt, en het zit een beetje in het gebruik...

M: ...ja...

F: ...maar je bent zelf ook een voorstander veel aandacht voor dit aspect, voor dit criterium...

M: ...ja, dat denk ik wel, het is ook geen...het werk wat we doen is mensenwerk uiteindelijk, ook het programmeren. Je zet niet iemand aan de lopende band, het is geen dom werk. En op het moment dat er...ja, het bepaalde sociale vaardigheden vraagt, wil je daar ook graag op selecteren dat mensen dat kunnen.

F: ja, ok...ja, ik wou eigenlijk door naar de volgende, maar toch nog even over die 2<sup>e</sup> zin. Is dit voor jou ook hoe jij dit ziet, he, is dit voor jou ook het nut van het rekening houden met dit criterium? Of laat ik 'm ook nog eens anders stellen, waarom vind jij het belangrijk dat er een goede samenwerking, vertrouwen en communicatie is in het project. Misschien even heel erg jip en janneke gevraagd nu..

M: ...omdat ik, zoals ik eerder ook aangaf, op het moment dat dat er niet is, zul je ook die ongewenste vertragingen hebben, inefficiënt werken, ineffectief. Dan ben je meer bezig dat mensen überhaupt met elkaar kunnen praten in plaats van dat ze het werk kunnen doen en resultaten kunnen opleveren.

F: ja, ok, dus je herkent die doelstelling hier ook...

M: ...ja...

F: ...goed, nou dan is dat helder. De documentatie hierover, misschien wat lastiger, over zo'n soft factor, maar zijn hier principes of beleidsstukken van te vinden waarin hier iets over wordt verteld? Of zit het misschien alleen maar in gesprekken?

M: ik denk dat het in gesprekken zit, want uiteindelijk kun je niet zeggen we hebben bijvoorbeeld zoveel extraverte zoveel introverte of zoveel die moeten deze sociale vaardigheden...je hebt niet een soort checklist waar je aan kan voldoen. We proberen dus wel altijd te matchen met <case organisatie>DNA, dus als we iets hebben waar we het aan toetsen, alleen dat doen we eigenlijk in de praktijk niet, is het de <case organisatie> waarden. Heeft iemand voldoende entrepreneurship of transparancy. Maar ik vind 'm wat vergezocht, het is niet 1 op 1 dat we dat er bij pakken.

F: nee, nee, precies hij is wat vergezocht, maar omdat ik bij <case organisatie> werk herken ik 'm ook wel wat, die waarden. Ik zou me ook kunnen voorstellen dat je dit in vacatureteksten terugziet ergens onderaan de pre's hebt zeg maar...

M: ...ja, dat je bijvoorbeeld een goede teamspeler moet zijn, maar dat zijn vaak ook weer open deuren en uiteindelijk moet je ok weten hoe iemand dat dan weer invult.

F: ja precies, en daar heb je dan weer een sollicitatiegesprek voor. Ik kan me voorstellen dat <case organisatie> daar misschien wat meer nadruk op legt dan gemiddeld hoor, maar dat is persoonlijke invulling, hoe ik het zelf beleef. Dan zijn we klaar met nummer 9, nummer 8 mag je even doorlezen en is die voor jou helder?

### **Interview met D (12-4-2021)**

F: ok, nou dan is dat cirkeltje helemaal rond. Dank u. Nummer 9, mag je even doorlezen en dan is mijn vraag of die voor jou helder is.

D: ja, hij is helder.

F: en wordt die toegepast bij <case organisatie>, op welke manier?

D: nou, intern en extern met betrekking tot samenwerking en vertrouwen, ik vind dat we doorgaans goed onze externe collega's ook als collega's behandelen, tussen aanhalingstekens, daar zit geen beleid aan ten grondslag maar wel een soort, nou, principe denk ik.

F: dit is extern en intern door elkaar hoor, daar hoeft je geen onderscheid in te maken maar dat mag. Deze gaat om projectmedewerkers, dus het alloceren van projectmedewerkers naar projecten, wordt ook in de beslissing in die verdeling slash allocatie rekening gehouden met deze softe factoren.

D: ja, dat is in ieder geval een actief onderdeel van het gesprek met leidinggevendenden, dat is ook, nou onderdeel van...ook bijvoorbeeld een actief onderdeel van als we een organisatie gaan aanpassen of opnieuw inrichten, dat we dan ook gewoon actief kijken van wat willen mensen, en dan proberen we er maximaal rekening mee te houden met die ambities. En omgekeerd kijken we ook echt wel van goh, is dit de juiste persoon op de juiste plek, wisselen we dat ook wel door, ja, dus ik vind dat we daar vrij actief mee bezig zijn. Maar meer vanuit onze waarde van proberen mensen te ontwikkelen, dan vanuit een beleid ofzo.

F: nee, precies, maar dat hoeft hier ook niet aanwezig te zijn, en ik weet hier natuurlijk meer van als medewerker, maar ik doe alsof ik niets weet, even voor de helderheid. Het gaat echt om jouw perspectief. En inderdaad ook een manier van werken, he, gebruikelijk, principes, strategie, dat is ook een uitleg dat is ook wat je hier kan inpassen als je dat wil doen...

D: ...maar, ik heb wel een maar, want ik vind dat we dat doen, maar ik vind niet...ik denk wel dat we dat nog beter kunnen doen want we doen het niet zo gestructureerd, dus het zo heel goed kunnen zijn dat wij talenten en kwaliteiten missen van mensen die zowel voor het project als voor hun motivatie en zelfontplooiing ook geschikt zouden zijn.

F: ja, je zou daar meer structuur in willen...

D: ...nou, ik weet niet of structuur het goede woord is, maar een mechanisme wat maakt dat je niet in de menselijke valkuil kan stappen te kiezen voor de veilige en bekende weg. Ik heb dat ook in het diversiteit en inclusie, of MT inclusieve bank noemen we dat, maar, dus die groep waarmee we nu eigenlijk het MT hebben uitgebreid met 5 tegenpolen van de mensen in het MT bij retail. Tegenpolen op alles, op culturele achtergrond, religie, geslacht, nou ga maar door. Ja, het is als je er niet actief aandacht aan geeft is elke organisatie een normerende omgeving, waarbij er een norm is waar mensen naar toe bewegen en mensen die dichterbij die norm zitten hebben een grotere kans om iets te doen of te mogen doen dan de mensen die verder van die norm af zitten. Dat mechanisme bedoel ik is impliciet, en daar kunnen we nog wel aan winnen, ook als je het hebt over efficiëntie en effectiviteit want, ja we weten uit de theorie dat diversiteit juist toevoegt.

F: ja, heel interessant wat je hiermee aangeeft. Er zit een soort tussenlaag nog, want ja, en daar speel ik vaak een beetje vals als ik het zeg maar ik ken natuurlijk <case organisatie> ook op een bepaalde manier. Ik zie die inclusiviteit ook terug, maar inderdaad wat wordt er dan in de praktijk over afgesproken en aan gedaan. Dat is natuurlijk een heel groot spectrum dat je kunt invullen, en jij signaleert daar iets van daar kan wat meer gedaan worden. Dan hebben we het niet over beleid, of harde afspraken of principes...

D: ...nou ja, misschien wel haha...

F: ...ja, nou ja misschien ook wel...

D: ...ja, dat laat ik even open, maar he als je het even door je ooghaars bekijkt, ok, we zijn een organisatie waar je redelijk vrij kan uitspreken en waar je ook dat soort dingen op tafel kan leggen, maar wat gebeurt er dan.

F: ...ja, precies...

D: ...en is daar nog meer, kijk we, dus, ja, nou dus dat is gewoon een interessante vraag.

F: ja, helder, is meegenomen. Vind je dit zelf nuttig, om je allocatiebeslissing...om dan rekening te houden met deze elementen?

D: ja, dat is een hele belangrijke sleutel tot succes van projecten.

F: dat is heel kort en krachtig, en ik denk de reden heb je net al een beetje genoemd. Heb je daar verder nog iets aan toe te voegen waarom je dat zelf persoonlijk van belang vindt?

D: nou kijk, mensen maken het verschil, dat zegt elk bedrijf bijna, maar mensen maken zeker het verschil bij verandering he. En omdat we het hier even over projecten hebben, schaar ik dat even toch onder van A naar B gaan en B was er nog niet. Ja, en ik denk dat in veranderingen mensen meer dan gemiddeld het verschil maken. He, dus ook het resultaat meer dan gemiddeld beïnvloeden door, een juiste keuze zal meer dan gemiddeld een positief effect hebben op het resultaat.

F: ja, dat is een hele goede toevoeging, dus het resultaat van een project, van de hele omgeving dat is hierbij gebaat...

D: ...ja...

F: ...is hier qua documentatie over te vinden en dan mag het dus ook weer helemaal bovenin in de vorm van principes zijn, ik heb al eens het motto zelf voorbij horen komen van de bank maar je mag het zelf invullen...

D: ...ja, kijk het motto, op de statuten en human dignity at its core, maar ook onze klantcontact principes he, dus onze customer experience principes, daar komt die mens en die medewerker altijd in terug. En dus ook welke mensen en welke medewerker zet je op welke plek. Dus ja, in onze waarden en in onze cultuur is dat een belangrijk onderdeel, ja.

F: specifiek voor HR allocatie naar projecten, is dat anders of is het nu generiek waar we het over hebben?

D: dit is generiek en dat denken wordt dus ook toegepast in allocatie naar projecten.

F: juist ok, goed dan is die helemaal helder nummer 9. Dan gaan we naar een, eigenlijk een setje van 2, eigenlijk bijna 3, maar ik begin even met 2 dat is 8 en 7. 7 komt dan straks, een projectmanager is onderdeel van een projectmedewerker, dus die mag je hier gewoon onder scharen. Alleen een projectmanager krijgt in de literatuur wat meer aandacht dan het collectief. Lees 8 maar eens door als je wil en dan is mijn vraag of dat helder is wat hier staat.

## 10. Budgetbewaking

### Interview met B (9-3-2021)

F: ok, ik heb hem genoteerd, dat zit meer aan de HR kant, dus daar moet ik ook nog een bezoekje brengen denk ik. Dat is helder. Dan gaan we naar nummer 10, toch een financieel aspect. Kijk maar of die voor jou helder is.

B: nou ja dat is dus echt wel één van de belangrijkste dingen die veranderen op het moment dat je een agile organisatie neerzet is budget allocatie. Dat vind ik één van de meest duidelijke veranderingen. Als je geen agile organisatie hebt, dan heb je een projectorganisatie en dan zeg je ik creëer een project en daar ga ik teams voor formeren en dat mag zoveel kosten. Als je een agile organisatie hebt dan heb je alle teams al zitten in de lijn, die ontwikkelteams, dus je weet al wat het kost. Dus de kosten zijn vast, maar wat je gaat maken tegen die kosten dat is variabel.

F: dat is die omgekeerde driehoek...

B: ...ja...

F: ...dus jij herkent hem als toegepast bij <case organisatie>?

B: nou ja hij is dus gekoppeld met 1, dus ik weet elk team kost 25K per sprint en waar ik die 25K per sprint aan ga uitgeven dat doe ik via de prioriteitsstelling. Dus dan is een <intern project> dat 100fte bespaart dat is wel de moeite waard. Daar mag je heel veel sprints voor spenderen. Maar als jij iets voor <interne afdeling> wil gaan doen, 1300 klanten, dan ben je met 1 sprint al 20 euro per klant kwijt. Dan moet je wel iets heel erg moois gaan maken.

F: dus bij <case organisatie> zijn dan bepaalde eenheden al bekend qua wat iets kost? Daar moet ik ook even in schakelen in de agile omgeving om dit goed te begrijpen...

B: kijk je kunt gewoon berekenen dat team wat ik net schetste, met de informatieanalist, tester etc. je kunt gewoon berekenen wat zijn de kosten totaal voor die personeelsleden. En wat kosten zij per maand of per jaar, en hoeveel sprints doen wij in een jaar, en dan kost één sprint als we daar fulltime aan werken, nou <collega> zei dat, reken 25K.

F: en wanneer ontstaat dan een situatie waarin het budget wordt overschreden, kan dat dan wel?

B: nee het budget kan dus niet overschreden worden. Het enige wat kan gebeuren, en dat toewijzen van budget door teams gespendeerd, dat wijzigt op het moment dat er een extra team komt in een domein. En die hele situatie heb ik dus heel erg aan bijgedragen met <collega>. Wij hebben stap voor stap ervoor gezorgd dat <collega> die toen nog verantwoordelijk was meer teams ging vragen aan <intern orgaan>. Dus we zijn begonnen met 1 team en we hebben er nu 5. Dat vinden we nog te weinig.

F: maar op dat moment wordt dus afgesproken dat er meer budget is..

B: ...of het wordt verplaatst, dus het totale budget blijf het zelfde maar dan wordt een team van <interne afdeling> weggehaald en er wordt een nieuwe team bij <intern domein> opgetuigd. Ofwel <case organisatie> group zegt, nee <interne afdeling> moet 2 teams houden, <intern domein> gaat van 4 naar 5 dus wij maken budget vrij voor 1 extra team in dat domein. Dus dat gaat over de domeinen heen, maar een domein heeft in principe voor een jaar een vastgesteld aantal teams met een vast budget. Dus daar is dus ook geen sturing meer op budget, dat wordt niet zo meer

bijgehouden. **Want je weet gewoon aan het begin, we hebben 5 teams, die kosten dus 25K per sprint keer laten we zeggen 20 sprints in een jaar. Dus 500K per team x 5 is 2,5mio, laten we zeggen 3mio voor het domein. Dat weet je gewoon. Hoeveel maak je met die 3mio aan value, dus daar wordt dan op gestuurd op value en dan kom je weer bij 1.**

F: ok, dan heb je vaste budgetten voor een jaar, dan weet je waar je aan toe bent, hoe duur een team is. Maar stel nou dat er een behoefte is om het team uit te breiden en die mensen zijn niet budget neutraal beschikbaar...

B: ...extern he...

F: ...we komen zo bij 11, externen...dan zou het budget wel overschreden worden. Hoe wordt daar dan mee omgegaan? Om het even te plaatsen in de context van de allocatie, men moet rekening houden met het niet overschrijden van de budgetten. Wordt zo'n persoon dan geblokkeerd, of wordt er op nieuw aan de tafel gezeten?

B: **nee, ik denk dat er dan value case by value case dan wordt bekeken, dus dan hebben we zo'n goede value case we willen hier een aantal externen voor bij huren en het is het waard.** In de praktijk worden er echt wel externen ingehuurd, maar vaak als vervanging voor internen omdat ze ziek zijn of verplaatst zijn of weggegaan zijn waardoor er een gat valt

F: goed deze is helder. De laatste, dat is waar we 't over hadden, daar ben ik ook 1 van. Maar lees 'm nog maar even door...

### **Interview met G (9-3-2021)**

F: helder, nummer 10, budgetbewaking, het financiële onderdeel van het geheel.

G: o, die is leuk voor <collega>, ik hoop dat ik het goed heb en anders krijg ik wel feedback. Ik begrijp 'm.

F: wordt ie gebuikt?

G: ja.

F: werkt die en heb je daar voorbeelden van?

G: ja, wat ik net zei over de domeinen team, begin en eind van het jaar bepalen we, wat heb je nodig, wat ga je opleveren. Dit is wat je krijgt, dit is wat je daarvoor gaat opleveren. Dat wordt elke maand gedeeld van, dit is de afslag, het is niet lineair, maar als je het lineair zou uitzetten over het jaar dan zou je nu x% verbruikt moeten hebben. Daar zit je nog onder. En we zorgen altijd dat ze er onder moeten blijven zitten en als er overheen willen dat ze daar van tevoren goedkeuring voor vragen en daar een onderbouwing voor meegeven. En als ze heel lang onder het budget blijven zitten dan gaan we daar ook het gesprek over aan. Want je kan binnen projecten en domeinen prima hebben dat je in januari 80% van je hele jaarbudget hebt uitgegeven, omdat je hele grote klappers hebt gehad. Of het kan zijn dat je pas in november op 20% en dat je in november in een keer tot 100% komt. Dus dat wordt per maand in gesprekken gemonitord en besproken indien nodig.

F: geldt dat ook voor de traditionele projectomgeving?

G: ja, de projectomgeving werkt als een domein, dus die krijgt op basis van wat ze denken dat er aan projecten in de pijplijn zit ook een jaarbudget. Binnen dat jaarbudget kunnen ze dat alloceren aan de projecten. **Bij domeinen kunnen ze zeggen, ik heb een initiatief, kost 100K, terwijl ze bezig zijn zeggen ze 't wordt 120K of 200K. Dan kunnen ze een keuze maken van we gaan iets anders in de backlog niet**

**doen omdat ik dit zo waardevol vind om daar ook die extra 100 aan te besteden.** Dat kunnen zij gewoon zelf doen. Projecten in de projectportefeuille worden ook geprefinancierd. Dus binnen de prefinanciering van de projectenportefeuille wordt ieder project apart ook geprefinancierd. En als die dus meer budget willen moeten ze terug naar de project portefeuille en die gaat dan kijken waar kan ik het vandaan halen. Maar als ik al mijn andere geld heb gecommiteerd aan andere projecten kan ik het niet zomaar bij een ander project weghalen, omdat die op zichzelf staan. Dat zijn die appels, peren, pony's en lolly's zeg maar.

F: en dat wordt ook op maandbasis besproken?

G: ja ongeveer, afhankelijk van hoeveel projecten er lopen en hoe dynamisch die projecten zijn.

F: eerder vaker dan minder vaak?

G: momenteel eerder minder vaak dan vaker, omdat er zo weinig projecten zijn en die zijn zo duidelijk en lopen zo lang, daar verandert niet heel veel in. Dat zijn vrij stabiele projecten.

F: helder, documentatie hebben we 't wel over gehad...

G: ...ja, voor de business bewaking zit dat in de **DPR's**, die zijn er ook voor de project portefeuille...

F: hoe?...

G: ...de **domain performance reports**, dat is er ook voor de project portefeuille. En binnen de projecten zit het weer in de PIDs en highlight reports. Dus binnen de projecten portefeuille leveren al die projecten eigenlijk ook weer een performance report op maandelijks.

F: ok, genoeg over te vinden dus, dan de laatste...

G: ...ik had al gezegd dat het nuttig was?

F: ja, heb ik dat al gevraagd? Misschien blijktbaar niet. Ja dat is een beetje lastig, heel vaak hoor ik het impliciet wel...

G: ...ja precies hij is nuttig, we doen het ook en we doen het met een reden.

F: ok, goed om nog even aan te stippen. Dan de laatste, beleid voor externe inhuur. Is die helder?

### **Interview met M (16-3-2021)**

F: ok, dus dat zou een mooie concrete invulling zijn van dit criterium dat op zich vrij abstract en interpreteerbaar is. Dan blijkt toch vanuit de bestaande agile normen dat hier concreet invulling aan wordt gegeven en dat zal ik wel via de <collega-type M> onder ons horen en misschien van <collega M> zelf wel. Helemaal goed, 9 is dan helder dan gaan we naar nummer 10, dat is de financiële factor van het geheel, is die helder?

M: jazeke.

F: wordt die toegepast?

M: die wordt zeker toegepast binnen de portfolio, eigenlijk ook best wel een belangrijk middel om te prioriteren. Aan het begin van het jaar krijgen we een budget waarin er ook aangegeven wordt hoeveel uur we van welk team krijgen. Soms nog wat out of pocket budget om systemen aan te schaffen of consultants in te huren. En wordt altijd gekeken of er budget beschikbaar is inderdaad.



F: dat gebeurt zei je op jaarbasis, of ook op kwartaalbasis dat de budgetten opnieuw worden bepaald?

M: dat gebeurt altijd op jaarbasis dus dan krijg je echt een vastomlijnd budget, en we herzien dat, ik denk zo'n 3 keer per jaar tijdens de rolling forecast, dus dan wordt er altijd gevraagd van heb je nog nieuwe ontwikkelingen die impact hebben op het budget. Maar het principe is dat het budget nooit hoger wordt, maar mocht je bij kunnen stellen naar beneden dan kan je dat bij een rolling forecast aangeven. En op het moment dat je wel echt, soms komt het voor dat we aan het begin van het jaar kan je gewoon nog niet alles voorzien. Dus dat budgetteren voor projecten die we aan zien komen waar ook al een soort van onderbouwing voor is van nou we willen dit doen en we denken deze waarde te kunnen bereiken. Dan maken we altijd een inschatting van welk budget ze ongeveer nodig hebben. Komt er nu een project voorbij die we niet hadden voorzien, dan is de afspraak dat zij een value case aanleveren waarin ze aangeven hoeveel waarde ze denken op te leveren, hoeveel budget ze denken ongeveer nodig te hebben. Dan gaan we kijken of we dat kunnen prioriteren ten opzichte van de projecten die we wel hebben meegenomen in het budget. En als dat niet kan dan kunnen we een budgetverhoging indienen.

F: en zijn dat uitzonderingen dan?

M: ik heb het tot nu toe nog niet meegemaakt binnen de project portfolio. En dat heeft ook als reden dat we best wel wat potjes reserveren zeg maar. Dus dit jaar ben ik voor het eerst aan het experimenteren om die potjes niet te budgetteren, dus ik denk dat het dit jaar een keer aan de orde gaat komen.

F: dus tot nu toe is dat jaarbudget redelijk gefixeerd...

M: ...ja...

F: ...en wil men eigenlijk liever niet dat men aan dat potje komt, maar dan kan het dus wel tussen elkaar worden uitgewisseld, als het ene project gunstiger uitvalt dan het andere dat er wat geschoven wordt binnen dat totaalbudget...

M: ...ja klopt...

F: ...en die 3x per jaar, wordt er dan ook gekeken naar de status quo van wat is er tot nu toe uitgegeven voor het project om te kijken als een soort benchmark van lopen we nog een beetje goed of moeten we bijsturen, dat is ook die 3x in het jaar?

M: ja, in principe gebeurt de projectbewaking op continu basis, maar dat wordt dan meer door de projectmanager gedaan en ik monitor dat 1x per maand ook en dan kijk ik van lopen we nog een beetje in lijn met budget. Dan is 3x moment het moment waarop je dat dan formeel kan maken.

F: ok, goede toevoeging, helder. Dus het wordt toegepast, je hebt voorbeelden. Is het nuttig volgens jou en waarom?

M: ja zeker, ik ben natuurlijk zelf controller geweest ben ik altijd wel voorstander van budgetbewaking. Maar ja, het draagt eraan bij dat je focus houdt en dat je echt bewust besluiten neemt over wat je wel en niet doet, dus ik vind 'm heel belangrijk

F: is hier documentatie over?

M: ja, op zich denk ik dat <collega> dat dan aangegeven zou hebben. Het is niet zo dat ik binnen de project portfolio dat andere documentatie over heb, maar die hele cyclus van wanneer stellen we



*budget op en wanneer stellen we dat bij daar is denk ik wel documentatie voor maar die zou <collega> dan moeten hebben.*

*F: ok, en die overleggen tussendoor, die 3 maal per jaar, wordt daar iets van vastgelegd over de besluiten die daarin worden genomen, simpelweg de notulen bijvoorbeeld?*

*M: ja, nou dat is eindelijk een verzameling van gegevens van uit alle domeinen en vanuit de project portfolio, daar wordt het een en ander van vastgelegd. Als een project bijvoorbeeld meer budget nodig heeft dan is daar een request for change formulier wat ingevuld moet worden, waarin je aangeeft hoeveel budget je nodig hebt en wat de reden is dat je extra budget nodig hebt. En de maandelijkse monitoring vindt dan ook plaats via het highlight report of progress report. En er zullen ongetwijfeld notulen gemaakt worden als wij als portfolio board besluiten dat we extra budget nodig hebben of juist wat weggeven dan wordt dat in de agenda's ook altijd vastgelegd.*

*F: ok, dat is dan na het besluit zelf. En ik hoor jou zeggen over monitoringstools, dat is misschien in dit geval een beetje de vervanging van de documentatie, dus het wordt ergens bijgehouden waar iedereen naar kan kijken...*

*M: ...ja...*

*F: ...en dan afhankelijk van het perspectief, maandelijks, elke dag, per kwartaal 3x keer in het jaar, is het vaker of minder vaak. En als je, de laatste hoor, over die 3x keer in het jaar, dat gaat dus over alle portfolio's en domeinen heen, is dat alles overstijgend of is dat over een klein groepje van de projecten. Of hoe heet zo'n overleg?*

*M: ja, dat gebeurt een beetje op z'n <case organisatie>, heel organisch...*

*F: ...ok ik moet even mijn <andere organisatie> achtergrond parkeren af en toe daar is alles vastgelegd haha...*

*M: ...nou in principe is het ook zo dat de portfolio manager en de domainleads die zijn verantwoordelijk voor hun eigen budgetten in hun eigen domein en portfolio. Dus ik als portfolio manager ben verantwoordelijk voor de budgetbewaking op portfolio niveau. Een projectmanager is dat op projectniveau, en <collega> die is dan strategisch portfolio manager en die is verantwoordelijk voor de totale change budget. Dus overkoepelend. En ja dat gebeurt via bila's en zo en uiteindelijk wordt dat goedgekeurd op projectniveau in het project board, op portfolio niveau op het portfolio board en op overkoepeld niveau in de banking committee.*

*F: en die komen periodiek op vastgestelde momenten bij elkaar, die 3 organen?*

*M: ja, voor de portfolio board is dat 1x per maand, soms iets minder omdat we geen relevante topics hebben. En banking committee ook 1x per maand en een project board is een beetje afhankelijk van het project.*

*F: ok meer adhoc als het erom vraagt...*

*M: ...ja...*

*F: ok heel goed, helder. Dan zijn we klaar met nummer 10 dan de laatste nummer 11, lees die nog maar even door, is die helder?*

## **Interview met N (23-3-2021)**

*F: dan gaan we naar nummer 10. We worden financieel nog even, budgetbewaking, is die helder?*

*N: ja die is helder.*

*F: wordt die toegepast?*

*N: ja.*

*F: op welke manier, heb je voorbeelden?*

*N: nou ja, ik heb gewoon een budget dus daar kan ik niet buiten, dus ik kan niet meer changes of meer resources alloceren dan dat ik heb.*

*F: en hoe wordt het budget bewaakt?*

*N: door middel van finance, dus in het begin van het jaar, in Q4 van het jaar daarvoor krijg ik gewoon een budget toegekend voor mijn afdeling, en daarmee moet ik het doen.*

*F: en tussendoor wordt het niet besproken?*

*N: het wordt tussendoor gesproken, dus 1 keer in het kwartaal wordt daar ook een rolling forecast voor gemaakt van hoe denk je dat het er de rest van het jaar uit ziet, dus dat gebeurt.*

*F: gebeurt het wel eens dat een budget wel wordt overgeschreden of andersom, dat er ruimte is die je niet had voorzien, wat er gebeurt er dan mee?*

*N: niet op de vaste medewerkers, op de externe medewerkers wel. Dus ik heb nu eigenlijk meer budget op externe medewerkers dan dat ik nu gebruik. En nou ja, dat is dan zo.*

*F: en is het ook wel andersom, dat je tekort komt, en wat gebeurt er dan?*

*N: als ik tekort kom, dan volgens de criteria zou ik een projectmanager kunnen toekennen, ik heb niemand, iedereen zit op de goede trajecten, ook mijn externen. Wat er dan gebeurt is dat er dan vaak vanuit de lijn zelf budget bij komt. Dus daar zit echt nog iets, kijk ik ben heel strak gezet op budget, maar vervolgens gebeuren er ook allerlei projecten en worden projectmanagers extern ingehuurd tegen weet ik veel wat voor uurtarieven allemaal, waar ik geen grip op heb. Of waar we als organisatie, hebben we dat helemaal niet zo heel scherp in beeld. Dus voor mijn afdeling gebeurt dit, voor domeinen gebeurt dit, maar als we gaan kijken in onze uitgaven, dan zien we toch nog best wel veel externe projectmedewerkers.*

*F: ja, buiten jouw omgeving...*

*N: ...ja, buiten mijn omgeving.*

*F: ok, dus in principe, als ik je goed begrijp, zorgen jullie ervoor dat jullie binnen het budget blijven...*

*N: ...ja...*

*F: ...jaarbudget is dat dan telkens...*

*N: ...ja...*

*F: ...en het wordt ook per kwartaal besproken hoe dat loopt...*

*N: ...ja...*

*F: ...en in principe overschrijdt je het budget dus niet...*

*N: ...ik overschrijdt het budget niet.*

F: goed, vind je het nuttig en waarom?

N: ja, ik vind dit nuttig, in de <case organisatie> context vind ik dat we nu mijn potje heel strak hebben gezet. Maar is er geen overall beeld op wat we uitgeven aan projectmanagers.

F: ok, dus op een niveau...

N: ...dus een niveautje hoger vind ik dat we geen goede budgetbewaking hebben.

F: nee, dat bleek al impliciet inderdaad uit wat je eerder aangaf. Je vind 'm nuttig. De waarom vraag, kan je dat nog iets beter duiden, wat vind je nuttig aan het binnen budget blijven?

N: **nou ja gewoon, bewuste afwegingen maken waar je je geld aan uitgeeft.**

F: ja, flauw he...

N: ...vind ik wel nuttig haha, in ons geval ook vooral...

F: ...ja, natuurlijk geld is in zekere zin altijd nuttig, maar ik stel 'm toch, je zou misschien ook kunnen zeggen van ja, ik vind het helemaal niet nuttig, ik heb een opdracht ik moet iets realiseren en je zorgt maar dat het budget er is, bij wijze van.

N: ja, maar ik vind op budgetten sturen wel echt nog dat we daar veel strakker in kunnen zijn...

F: ...juist strakker...

N: ...juist strakker zodat we ook veel bewuster die prioritering doen. Veel bewuster die prioritering van wat doen we op welk moment en om creativiteit te...ik vind dat we binnen <case organisatie> nog vaak de afweging maken van ja daar moeten mensen bij...

F: ...ja, zonder al teveel onderbouwing...

N: **...zonder al teveel onderbouwing zeg maar, en dan moeten we tegelijkertijd onze cost-income ratio moet naar beneden. En dan wordt er gezegd, ja maar ik snap het wel dat zij er geld bij moeten hebben. Ja, als ik het niet heb dan kan ik het ook niet uitgeven.**

F: ja, dat is een hele interessante weer, ook in combinatie met nummer 1...

N: ...ja, precies...

F: is hier documentatie over te vinden?

N: ja, daar is gewoon budget, vanuit finance...

F: ...dat zijn die jaarlijkse budgetten..

N: ...ja, en volgens mij krijg ik elke maand zelf een overzicht waar ik sta. En per kwartaal wordt het besproken.

F: met wie?

N: met mij.

F: finance met jou?

N: ja, finance met mij.

F: ok goed, nou dan de laatste, we zitten een beetje over het half uur ik hoop niet dat je het erg vind, al met al zal het alsnog rond die 5 kwartier worden, want we hadden een iets langere introductie, wel grappig dat het zo strak telkens daar op uit komt. Maar nummer 11 is die helder?

### Interview met B (30-3-2021)

F: goed, dan hebben we toch nog een financieel element. Dat hadden we in 1 ook wel een klein beetje. Is deze duidelijk, nummer 10?

B: <leest hardop door> ja, hij is me duidelijk.

F: en wordt ie gebruikt en zo ja op welke manier?

B: ja, hier wordt ie tweeledig gebruikt. Als je kijkt naar domeinen...ja dan worden human resources gealloceerd op basis van vastgesteld budget. Als domein krijg je gewoon zoveel miljoen en daar hangen dan zoveel FTE's aan vast waarvan ongeveer driekwart IT en de rest andere mensen. En juist omdat je dus een vaste, je noemde net die piramide, juist omdat je vaste zeg maar je budget slash resource pool hebt, blijf je daar eigenlijk vanzelf altijd binnen. Want je krijgt gewoon een x aantal teams en/of mensen en met die teams en/of mensen ga je het meest waardevolle werk doen. Dus het is het uitgangspunt en daar binnen prioriteer je het werk. Dus op die manier worden inderdaad de budgetten niet overschreden, want dat is bijna onmogelijk want je krijgt simpelweg niet meer mensen toegewezen. Het doel is daarbij niet...ja, hier staat als 2<sup>e</sup> zin met als doel budgetbewaking en inzicht in de ontwikkeling van het budget, dat is niet perse het doel. Het is meer dat het budget wordt vastgesteld en dat heeft als bijkomend voordeel dat het ook lekker voorspelbaar is. Binnen zeg maar deze constructie wordt er meer voor gekozen met andere doelen, namelijk dat je daarbinnen dus inderdaad die samenwerking, kennis, ontwikkeling blablabla, dat je steeds meer uit mensen haalt. En dat je veel meer flexibiliteit hebt ook binnen de resources die je hebt want je kan ze namelijk inzetten op wat op dat moment het meest belangrijk is.

F: ja, ik denk ook dat het 2<sup>e</sup> deel van die zin, dat is meer een middel...daar kan ik wel een bruggetje mee maken dat gaat er dan meer om vanuit die budgetbewaking, en daar doen jullie aan, hoe wordt dat dan gedaan, op welke periodieke basis wordt hier naar gekeken? Ik heb je ergens 1 jaar horen zeggen, maar ook een kwartaal...

B: ...ja. nou op jaarbasis wordt het op hoog niveau gebracht dus dan gaat het om aantallen teams en aantallen miljoenen bij wijze van. Vervolgens, binnen het domein zelf rapporteer je op maandbasis ook over in hoeverre je budgetten zijn uitgenut, over het algemeen volgt dat dan netjes de lijn der verwachting. Dus je rapporteert er 1 keer per maand op en eens in de 3 maanden wordt er nog even gekeken, staat het nog goed als je het hebt over de domeinen heen.

F: dus 1 keer per jaar een vaststelling voor het komende jaar, en voortgangsrapportage, voortgangsgesprek 1 keer in het kwartaal...

B: ...ja of eigenlijk zit ik te denken, 1 keer per maand wordt er gerapporteerd over de domeinen, daarin wordt ook gerapporteerd over de budgetten, ook nog over heel veel andere dingen maar onder ander over budgetten, en verder wordt er nog over de overall uitnutting 1 keer per kwartaal, wordt er met een rolling forecast gekeken van gaat het nog goed, ligt het een beetje in lijn met de ontwikkeling. Dus 3 lagen eigenlijk jaar, kwartaal en maand.

F: is het dan überhaupt wel mogelijk om door zo'n budgetplafond heen te gaan? Ik hoorde je eigenlijk zeggen dat het lastig is of niet kan...

B: ...in de domeinen is het inderdaad heel lastig om daar buiten te gaan. Omdat je gewoon een aantal, je hebt het gewoon over aantallen teams en mensen, weet je, dat houdt op gegeven moment gewoon op. Dus tuurlijk kan het, maar het is minder waarschijnlijk laat ik het zo zeggen.

F: het gebeurt dus ook niet vaak...

B: ...nee...

F: ...in de praktijk. Wat wordt er dan precies bewaakt, even uitgaande van een gefixeerd budget, wat is dan die variatie door het jaar heen, wat kan je daarmee?

B: nou, de variatie is dus ook wel beperkt, eigenlijk zijn er een aantal dingen waardoor het kan variëren. Kijk, je hebt het over best wel grote aantallen teams of mensen en ja, daar willen dus ook nog wel eens wijzigingen in optreden, mensen kunnen gewoon ontslag nemen, weggaan, uitvallen en dan moet je daarvoor in de plaats weer mensen inhuren. Dat is gewoon de normale, zeg maar uitval of natuurlijk verloop van personeel, dat is er eentje. En waar soms ook wel wijzigingen in zitten is...het kan bijvoorbeeld ook dat je aan de start van het jaar dat er bijvoorbeeld gezegd wordt dat je 3,5 team toegewezen krijgt. Dus dat je begint met 4 teams en halverwege het jaar afscheid neemt van een team of dat ze aan een ander domein of project worden toegewezen, dat kan. Of de andersom situatie, dan wordt gezegd je start met 3 teams. Dat heb ik bijvoorbeeld dit jaar ik start nu met 3 teams en de aanname is dat er op 1 juli een 4e team bij komt. Die mensen moeten dan nog geworven worden of ergens van andere projecten afkomen en dat kan meezitten of tegenzitten waardoor je dus net boven of onder budget kan uitkomen. Dus, of het natuurlijke verloop wat je altijd hebt, of herallocatie van teams over projecten of domeinen heen, dat is met name waar dit relevant voor is.

F: ok, heel helder goed. En vind je 'm zelf nuttig?

B: nou, voor domeinen is die minder belangrijk. Als je dus een x aantal teams hebt, ja weet je, dan is het minder belangrijk dan is het meer even een peilstok erin houden, gaat het nog goed. Dus deze voegt voor mij binnen domeinen minder toe. Binnen projecten meer.

F: ja, dat is ook meer adhoc en langlopende projecten...

B: ...ja, bij langlopende projecten is dit wel heel erg relevant want, ja dan krijg je bij een projectplan een zak geld een miljoen bij wijze van toegewezen om iets moois te bouwen...

F: ...en over 2 jaar kijk je wat je hebt haha...

B: ...ja en per jaar kan je op 10% zijn of je kan op 100% zijn dus dan is het een veel relevantere vraag.

F: wordt die op dezelfde manier ook een beetje bewaakt of gemonitord als bij de domeinen, met dezelfde perioden?

B: ja, ook daar wordt zeg maar op maandbasis gerapporteerd. En dan wordt alleen, ik zit even te denken hoe dat ook al weer zat, op maandbasis rapportage sowieso wel, alleen wordt dan zeg maar de uitnutting van de budgetten, die wordt net met een andere frequentie, dat gaat...ja, hoe ging het ook al weer...ja, nee, daar werkte het net iets anders want daar worden zeg maar bij projecten wordt er natuurlijk vooraf een plan gemaakt dat je in een half jaar tijd met zoveel mensen iets gaat doen. En als dan of de tijd verandert of de scope of het duurt toch allemaal...het is complexer, er zijn veel meer variabelen die kunnen wijzigen.

F: dus dan is misschien de kans, vul ik zelf in, ook groter dat er een afwijking tussendoor van het budget plaatsvindt dan bij een domeinsetting..

B: ...ja zeker...

F: ...vanwege die onvoorspelbaarheid en grotere unieke projecten...

B: ...ja.

F: ja, goed. Die is ook helemaal helder, ook die 10% hoek. Documentatie hiervan, ja dat is misschien weer finance en control...

B: ...ja, maar het staat ook in die **domain governance**, daar staat het ook in opgenomen, met welke cycli de budgetten worden toegekend.

F: ah, hele goede toevoeging...

B: ...daar staat wel iets, de domain governance, ook de rapportages kan je daarover vinden.

F: goed, dat is ruim voldoende. Dan nummer 11, lees 'm nog maar even dor als je wil en is die helder?

#### **Interview met M (7-4-2021)**

F: ok, nou goed, dan heb ik dat in het achterhoofd dat ik daar eventueel misschien nog wat van kan opvragen. Maar de kennis van de aanwezigheid hiervan is misschien nog wel belangrijker dan de stukken zelf, van dan heb je het over hele situatie gebonden stukken misschien, dus ik moet nog kijken of dat voor mij dan relevant is. Maar dan is nummer 11 wel compleet. Dan gaan we naar nummer 10 dat is gelijk de financiële van het geheel. Is die voor jou helder?

M: <leest criterium/definitie hardop door>... ja helder.

F: wordt die gebruikt bij <case organisatie> en hoe werkt dat ongeveer?

M: zeker, wat je ziet binnen de domeinen is dat, een stukje budgetbewaking zit ook bij onze domainleads. Dus als domein wordt er bepaald, wat we willen we aankomend jaar doen en hoeveel budget hebben we daar voor nodig om bijvoorbeeld mensen voor in te huren, om teams voor in te zetten. Dus dat wordt op een jaarbasis vastgezet en elk kwartaal wordt daar op nieuw gekeken ook met ICT controlling van, waar staan we nu met de uitnutting, hebben we een onderuitnutting, overuitnutting. En om je een voorbeeld te geven, we zien nu dat we graag een projectmanager willen inhuren binnen het domein waar ik in werk. Nou daar zien we dat we bijvoorbeeld een onderuitnutting hebben in de <eigen afdeling> teams, en daar wordt ook gekeken, als we hier die onderuitnutting hebben, als we die uren niet nodig hebben, kunnen we die dan inzetten bijvoorbeeld om iemand in te huren.

F: ja, budget neutraal...

M: ...budget neutraal inderdaad, of binnen het budget wat we als domein voor dat jaar gekregen hebben. En de budget uitnutting wordt ook bijgehouden in de **domain performance reports** en ook in domain boards besproken, dus op die manier weet je eigenlijk ook, ja, per maand wat je verbrand aan budget en kun je ook een vooruitkijkje doen of we nog steeds on target zijn of niet.

F: dus per maand wordt er eigenlijk gemonitord hoor ik je zeggen...

M: ...ja...

F: ...per jaar krijg je eenmalig een budget, althans voor het jaar dat begint weet je waar je aan toe bent qua budget. En dan heb je dus maandelijks moment van controle...

M: ...dat, maar ook per kwartaal, dan doen we vaak een rolling forecast, per kwartaal wordt er gekeken van, heb je een onderuitnutting of een overuitnutting.

F: ja precies, dus eigenlijk maand, kwartaal, jaar dat is een flinke bewaking.

M: ja, zo rolt het op en rolt het ook weer af.

F: en dat rolling forecast, dat is dan telkens van een jaar ook, of hoe werkt dat?

M: ja, we hebben een jaarlijks budget en de rolling forecast is dan per kwartaal.

F: precies, dan zit je in Q2, dan kijk je dus tot Q2 van het jaar daarop wat voor budget je dan hebt?

M: nee, nee, nee, je kijkt bijvoorbeeld voor heel 2021 hebben we bijvoorbeeld 3 miljoen. Daarvan kijken we in het eerste kwartaal goh, verwachten we dat we per kwartaal van die 3 miljoen elke keer 750 duizend uitnutten...

F: ...ja, ja...

M: ...zo, en misschien zeg je wel, nee, in het begin ga ik heel veel doen en aan het einde van het jaar minder, dus ook daar kan je weer een spiegeling doen, o maar nu verbrand ik het door of, o goh we hebben meer nodig of we hebben minder nodig of nee, we doen nu veel en straks minder. En zo wordt er eigenlijk terug gekeken en vooruit gekeken of we nog steeds, ja, binnen dat budget gaan blijven als we dat doorvertalen ook naar een volgende kwartaal.

F: ja ok, dus de rolling forecast is dat binnen dat kalenderjaar...

M: ...ja...

F: ...begrijp ik dan, en het schuift niet telkens een kwartaaltje op, dat je dan opnieuw gaat bijsturen op basis van voortschrijdend inzicht, letterlijk...

M: ...nee, maar wel binnen dat budgetjaar. Maar het kan ook bijvoorbeeld zijn, stel dat we opeens veel gaan meer doen, ja dan zullen we extra budget moeten aanvragen. Dus zo'n rolling forecast gesprek helpt om te kijken of we moeten bijsturen.

F: ok, nou dat is heel duidelijk. Vind je 'm zelf nuttig en waarom?

M: zeker. Ik merk dat ik nu als teamlead daar iets minder mee bezig ben want ik keur alleen maar de uren goed. En heb daardoor soms niet altijd even inzichtelijk van, hebben we nu aan 1 onderdeel teveel uren gespendeerd of minder dan dat we van plan waren. Ik ben bezig om daar meer bij...dus daar zie je dat het veel meer bij de domain leads zit, dus daar ben ik meer bij aan het aanhaken. Als projectmanager in mijn vorige rol zat ik daar altijd heel erg bovenop want ik vond niets vervelender dan, ja, je klanten te laten weten dat je, nou ja de boel niet onder controle hebt. Dus ik vond dat altijd een heel belangrijk aspect en je ziet dat dat aspect nu wat minder bij mij ligt en meer bij een domainlead en we vandaaruit de gesprekken hebben.

F: ja ok, dus dat is wat rolafhankelijk...

M: ...ja daarom, dus ik ben niet meer perse budget verantwoordelijk, maar ik heb daar natuurlijk wel een...ja, ik wil informed zijn en ergens zit daar natuurlijk ook een accountability als ik opeens heel veel meer mensen zou aannemen of allemaal mensen laat gaan.

F: ja, ja, nou heel helder goed, ja, dat gaat mooi vlot. Is hier, ja ik heb al wat dingen gehoord, maar is hier specifiek nog iets voor aan te wijzen qua documentatie waar ik nog eens een kijkje naar zou kunnen nemen?

M: nee, dan zou je inderdaad, waarschijnlijk via <collega> zou dat zijn, dus dat zou zijn goh, hoe ziet zo'n maandelijkse rapportage eruit, hoe ziet zo'n kwartaalrapportage eruit en hoe ziet een jaarbudget eruit. Dus daar zou ze mee kunnen helpen om daar voor een domein of over de domeinen heen inzicht in te geven.

F: ja, dat zijn de rapportages...

M: ...ja...

F: ...dus er zijn geen stukken van principes hoog tot instructies laag, waarnaar wordt gekeken voordat voor een jaar een budget wordt vastgesteld? He, zijn daar criteria om een budget aan op te hangen?

M: dat wel, vaak een banking committee bepaalt ook van, wat we zien we eigenlijk ontwikkelen. Nou de domeinen geven ook aan, ik heb dit of dit nodig. Dus je hebt zeker ook stukken van een banking committee maar ook value cases die gemaakt worden. Ook de domeinen zelf maken echt een hele duidelijke roadmap wat ze gaan doen. Dus op heel veel plekken wordt er gekeken wat wil je bereiken en welke budget heb je daarvoor nodig.

F: ja precies, dus op meerdere niveaus en meerdere momenten...

M: ...ja...

F: ...in de tijd, wordt er gekeken naar zo'n budget. Dan zou ik 'm in tweeën kunnen hakken je hebt een keertje van tevoren voor het komende jaar, en dan tussentijds kijk je naar de voortgang...

M: ...ja, dus vaak in september, oktober, beginnen ze al met hé, wat gaat er nodig zijn voor volgend jaar. Nou, dat gaat door een aantal budget rondes eigenlijk binnen heel <case organisatie>, op een bepaald moment wordt het vastgesteld en dan wordt het ook beschikbaar gemaakt.

F: goed duidelijk, dank u. Nummer 9 is die voor jou helder?

#### **Interview met D (12-4-2021)**

F: ja, ok, nou dat is in deze setting voldoende hoor, want het beleid dat we hier echt mee bedoelen dat is er volgens jou niet en dat is niet de eerste keer dat ik het hoor. Dus dat is in orde. Dan gaan we naar nummer 2, mag je nog wel even doorlezen, en dan is mijn eerste vraag of die voor jou helder is, ja, nummer 2 zeg ik maar het is nummer 10.

D: ja.

F: helder?

D: ja.

F: wordt die ook toegepast bij <case organisatie> en op welke manier?

D: ja, die wordt toegepast en die wordt primair toegepast en gemonitord vanuit budget hoek. Met andere woorden, je stelt een begroting op, in die begroting zitten mensen, per team wordt gekeken hoeveel van die mensen zijn intern of extern. En daarmee allocer je ook een bepaalde manier...of daarmee hang je er een kostprijs aan, laat ik het zo zeggen. En als je dus die verhouding niet zou



volgen dan gebeurt er ook iets als je meer externen hebt dan je van plan was dan word je doorgaans duurder. Dus dat wordt primair bewaakt vanuit financiële verantwoordelijkheid.

F: in welke cycli, weet je daar iets van?

D: ja, nou ja, maandelijks tussen mij en <collega>. Per rolling forecast update ook echt formeel en ook in relatie tot de groep. En bij specifieke besluitvorming daar tussendoor met grote impact, he, dus er is een plotseling dilemma, het CMT besluit ok hier moeten we binnen een maand wat mee doen, en dat betekent ook dat we mensen nodig hebben die niet in het budget staan dan zou dat nog tussendoor ergens kunnen gebeuren. Dus dat zijn de 3 mogelijkheden, of dat zijn de 3 varianten.

F: en wanneer wordt voor het eerst zo'n budget vastgesteld? En misschien kan je daar een splitsing maken tussen domeinen en de traditionele omgeving?

D: nou, domeinen zitten in die zin in dezelfde cyclus want het is de groepsbudget cyclus. Domeinen die doen een blik vooruit op basis van de backlog en de kennis van op dat moment, he, van is de capaciteit allocatie nog juist naar de onderwerpen. Zitten daar nog verschuivingen in qua thematiek die we moeten volgen maar in principe is dat niet heel specifiek. Is dat gewoon een overall pot die wordt gealloceerd en die wordt gealloceerd op de zaken met de hoogste waarde. Dus je zit op het zelfde moment, dus dat is eind Q3 van het voorliggende jaar wordt dat voor het eerst vastgeklit en dan is de eerste update daarvan nu. Dus begin Q2 van het jaar waar het over gaat. En dan gedurende het jaar, volgens mij nog 2 momenten van een update, dus in de zomer en in de herfst. En dat zijn de momenten waarop er formeel, ja, budget updates zijn.

F: en zijn er dan ook situaties te bedenken waarbij het budget wel wordt overschreden, of waarbij er meer vraag ontstaat naar resources? Gebeurt dat ook in die monitoring?

D: nee, als je afwijkt van je budget dus de sturing in het CMT is zo dat je je budget wat je hebt, dus ik heb dan een budget voor <3 interne afdelingen> lokaal, als je daar binnen blijft dan mag je heralloceren. He, dus als ik 1 CDD analist extra nodig heb maar ik heb een C&F analist minder nodig dan mag ik schuiven. Als ik er overheen ga, dan moet ik naar het CMT en als ik er niet overheen ga maar ik speel 10 FTE vrij en ik ga daar iets compleet anders mee doen, verzekeringen verkopen, dan moet ik ook naar het CMT. En het CMT is eigenlijk het advies gevende orgaan aan de MD, aan <collega>. Dus wij hebben niet een...ik ben uiteindelijk budgetverantwoordelijk, maar niet eigenaar. Dus het is best wel, dat komt bij 1 iemand samen, uiteindelijk adviseert het hele CMT de MD, vrij traditioneel, achterhaald model als je het mij vraagt. Maar, dus uiteindelijk ga ik er ook niet eens zelf over, dus dit zijn afspraken in hoe wij de MD adviseren.

F: en komt het wel eens voor dat er een budgetoverschrijding plaatsvindt of wordt gevraagd, of is dat zeldzaam?

M: nee, komt wel voor. Vaker gelukkig klein, he, dus een bepaald team wordt belangrijker en belangrijker en we willen toch halverwege het jaar daar uitbreiden met 1 FTE in plaats van te wachten tot het volgende budget. Of <intern project> 900 extra high medium risk klanten, ja jongens sorry ik heb een miljoen extra nodig het kan allebei maar dat laatste komt gelukkig veel minder voor.

F: ja, ik denk dat KYC ook wel een bepaalde rol speelt in dit stuk, kan ik mij voorstellen.

D: ja, dat zijn de klappers omhoog omdat we daar nog, en niet kunnen schuiven met tijdslijnen en nog mature aan het worden zijn, dus nog bezig zijn steeds beter te snappen wat er bij de verantwoordelijkheden hoort die we hebben haha.

F: ja, ik zit in zekere zin toevallig midden in dat vuur, maar dat ik dit onderwerp heb is dan toevallig in principe hoor, als onderzoeksonderwerp. Dat is mij helder. Wat vind je er zelf van, vind je het nuttig om rekening te houden met budgetbewaking bij het alloceren van de mensen?

D: nou, niet primair, maar het zit wel heel dichtbij, uiteindelijk, **kijk uiteindelijk heb je een strategie en die strategie ben je aan het uitvoeren met je mensen en daar zitten geleidelijke ontwikkelingen in deelstrategieën en met die strategieën en deelstrategieën, daarmee richt je ook de energie van alle mensen en daarmee allocer je dus in zekere zin ook al. En dat je dat zo goed als je kan vooruitkijkt doet en daarmee ook de effecten financieel daarvan allocert, nou dat is hartstikke goed denk ik. Ja, en dat je daar tussentijds op moet kunnen terug komen dat is ook gewoon realistisch.** He, een budget is in die zin ook maar een belofte, van met de kennis van nu...het is geen belofte, het is een voorspelling of een inschatting is het sorry, met de kennis van nu schat ik in dat ik het hiermee moet kunnen.

F: ja precies, dus als de praktijk de werkelijkheid jezelf inhaalt, en dat zou betekenen dat het budget wel wordt overschreden, dan heiligt het doel de middelen, beschrijf ik dat zo....

D: ...**dan ga je het erover hebben of het doel de middelen heiligt. Dus in het voorbeeld van 900 extra medium, high risk klanten, heiligt het doel de middelen, ja, als het alternatief is we gaan over de deadline heen, willen we dat gesprek met DNB, nee, ja dan wordt daar makkelijker toe besloten dan misschien een halve fte extra bij een team waar het een vrijwillige keuze is.**

F: ja precies, dus sec het kijken naar budgetbewaking en het niet overschrijden van budgetten is voor jou niet voldoende om de beslissing voor de allocatie te nemen, er zijn meerdere factoren...

D: ...nee, het is een hele belangrijke randvoorwaarde voor besluitvorming.

F: ja, goed, helemaal helder. Documentatie hierover, ja er zal financieel heel wat van zijn, maar heb je bepaalde documentatie die je binnen schiet van, daar zou je eens kunnen kijken om voor mij ook de link te kunnen maken van, budgetbewaking wordt gebruikt voor een allocatiebeslissing, he dus die link zoek ik altijd, ja dat mag in elke vorm zijn...

D: ...ja, nou de 2 vormen zijn dan denk ik gewoon bij <collega> is dat op te halen, <collega> van Finance, misschien heb je die naam al eerder gehad. We hebben 2 dingen we hebben, als je het over dit punt hebt, **we hebben gewoon het management raad kpi dashboard waarbij we op onze belangrijkste doelstellingen sturen en als we daar van af gaan wijken dan hebben we het daarover.** Dus dat is een plek waar budgetoverschrijding en allerlei andere variabele op tafel komen, als we daar niet doen wat we hebben ingeschat, niet halen wat we dachten dat we gingen doen. En anders is het gewoon finance monitoring, dus ik weet niet, kijk die bespreken wij daarmee eigenlijk ook maandelijks in de management raad door de kpi's, want daar zitten de belangrijkste in, ook de belangrijkste financiële, en daartussen zal finance, ik weet niet misschien zitten die wel op een weekcyclus of in ieder geval op een maandcyclus...

F: ...ja precies, dat zijn dan de rapportages, maar is er dan ook daarnaast nog iets in de zin van governance te vinden, van joh bij budgetoverschrijding doen wij dit, of voor het vaststellen van het budget moeten wij ons hieraan houden?

D: ja, dus dat is eigenlijk het proces tussen finance en group finance, dat is het raamwerk waarbinnen we opereren, he, en daar zitten ook de kaders in vanuit de raad van bestuur van, je mag niet uitbreiden. **En dat is dus tenzij, want ja ik weet al wat er gebeurt als ik de raad van bestuur de vraag voorleg, wat willen jullie de deadline niet halen of uitbreiden. Dus het is een principekader, maar dat**

*zit zowel in het proces he, van wat doen we wanneer en wat zit er inhoudelijk in zo'n update als, wat gebeurt er als we van afwijken, dat is de finance lijn tussen branche Nederland en groep.*

*F: ja, ok dus de documenten waarin dat staat, je kent misschien de namen niet letterlijk..*

*D: ...nee...*

*F: ...maar als ik er verder naar ga zoeken dan vind ik die principes terug en die afspraken...*

*D: ...ja, de procesafspraken zullen er zijn en er is ook een soort briefing rondom het budget waar dan meer de belangrijke afspraken rondom het budget in zitten, zoals cost-income ratio is nu zo belangrijk dat we in principe willen dat iedereen z'n kosten stabiel houdt en niet verhoogd.*

*F: ok, nou dan is dat cirkeltje helemaal rond. Dank u. Nummer 9, mag je even doorlezen en dan is mijn vraag of die voor jou helder is.*

## 11. Beleid om externe human resources in te huren

### Interview met B (9-3-2021)

F: goed deze is helder. De laatste, dat is waar we 't over hadden, daar ben ik ook 1 van. Maar lees 'm nog maar even door...

B: <leest stuk definitie voor>

ik denk dat het primaire doel van externen inhuren is kennis toevoegen die je zelf niet hebt en capaciteit toevoegen die je zelf niet hebt. En niet zozeer om de interne resources optimaal te benutten, die zijn al benut.

F: ja goed, daar hebben we het ook over gehad, dat is misschien de vraag of die eerst worden benaderd voordat je naar de externe inhuur gaat. Dus dat je een behoefte hebt en je kijkt eerst naar de eigen mensen. Ik kan me voorstellen dat je om een bepaalde reden toch kiest voor externe inhuur, ook als is er intern wel capaciteit. Dat bedoelen we hier een beetje met optimaal dat je met al die factoren rekening houdt, en daar zit expertise en kennis ook wel bij, maar misschien ook dat je mensen niet teveel wil belasten. En dan heb je het misschien weer over karakters die er niet bij passen...

B: ...er zijn diverse redenen te verzinnen waarom we het niet zelf doen, dat zou je kunnen zeggen. Het kan zijn dat we de kennis niet hebben of we hebben de tijd niet, of we hebben de ambitie niet hebt, mensen vinden het misschien niet leuk. Stel nou dat <collega>, heel raar idee, maar stel dat ie tijd had gehad in die fase, ik denk dat ie 't überhaupt niet had gewild want hij vond 't toen niet zo'n interessant onderwerp. Inmiddels vind ie het een heel interessant onderwerp. Dus het is een combinatie van wat wil iemand, heeft iemand tijd, kan iemand het. Willen, kunnen, kunnen als in kennis hebben en tijd hebben.

F: zo zou je inderdaad optimaal kunnen uitleggen. En er zijn inderdaad teveel factoren om hier in een paar zinnen weer te geven...

B: bij <case organisatie> zijn de drempels in principe hoger dan bij andere banken. Wat ze hebben gedaan met het inhuren van <collega> en mij, dat was echt wel nieuw. Dat doen ze echt niet vaak.

F: nog heel even terug naar de basis van 11, wordt deze toegepast, want die heb ik even gemist?

B: ja dan moet ik de zin er even bij pakken <leest hardop definitie voor>

F: ja, dus eigenlijk is de vraag of er beleid is om in te huren in bepaalde situaties. Dus moeten we daar eens mee beginnen, normaal gesproken is dat mijn laatste vraag.

B: ik denk dat <2 collega's> hierover iets op papier hebben hoe gaan wij om met externe inhuur. En wat onder andere beleid is, <case organisatie> is heel strikt en eigenwijs als het gaat om de eigen norm ten aanzien van tarifiering van CDD analisten bijvoorbeeld. Wij betalen niet meer dan dat. En dan kan je hoog en laag springen, de markt kan wel zeggen ja het is een tientje meer, maar <case organisatie> die zegt dat doen we gewoon niet. En dan krijgen we per definitie mensen die zijn bereid minder te verdienen maar die komen voor <case organisatie>.

F: ja haha die herken ik heel goed, deze zal ik schrappen, nee hoor..

B: ...ja haha, maar dat is wel mooi om te zien daar is dus echt wel beleid op.

F: en uitgaande van dat beleid, ik kan me voorstellen dat je dat niet kent, je vermoed wel dat het er is. Maar heb je er zelf ervaring mee dat je kijkt wat is de bedoeling, voordat we bij <case organisatie> mensen inhuren of heb je dat papiertje nooit in de handen gehad bij het bepalen van we hebben externe mensen nodig?

B: ja, kijk ik merk wel dat daar wel gedachten over zijn, concreet wij hadden een shortlist van 4 suppliers voor het vullen van het <intern team>. En daar hebben wij gewoon gekeken van wat vinden wij belangrijk. **Culturele match**. We moeten niet zo'n mega commerciële Amerikaanse tent hebben die past gewoon niet bij <case organisatie>, ze moeten gericht zijn op de mens en op de menselijke ontwikkeling. Ze moeten integer zijn. Ze moeten duurzaamheid georiënteerd zijn. Ik heb geholpen bij, dat gebeurde onder mijn leiding toen ik programmamanager was bij de groep, hebben we <intern systeem> en <een bedrijf>, de Duitse leverancier geselecteerd. Nou daar was <collega> van procurement bij betrokken, die is echt gewoon naar Duitsland gegaan om te kijken hoe duurzaam ze waren. Of ze bij ons pasten, waar kan ik mijn elektrische auto parkeren, is er een station in de buurt... Dus daar zijn echt wel criteria voor. Stel dat een partij expliciet vervuilend zou zijn, dan zou <case organisatie> daar echt geen zaken mee willen doen.

F: ok het zit dus meer in de <case organisatie> waarden dan...

B: ...ja, maar het is ook de menselijke professionele ontwikkeling. Dan komt dan weer het punt dat ik eerder zei van mensen die omvielen en overspannen raakten, waar <case organisatie> dus niet helemaal bewust is van zijn eigen onkunnen op sommige gebieden, maar dat is een ander hoofdstuk. De ambitie is er wel.

F: ok, dan is dat wel helder, dan maak ik ook even het woordje beleid wat minder hard. In de zin dat is een papiertje waarin staat hieraan moeten de mensen voldoen, intern dan wel extern. Het gaat om strategie en uitdragen van de waarden. En als we dat dan zo breder zien dat beleid, niet zozeer gedocumenteerd, is het dan een toegepast criterium bij <case organisatie> even als check?

B: ja, absoluut.

F: ja, volgens mij ook nog even overgeslagen vastleggen in documentatie, die budgetbewaking. Worden budgetten op papier gezet, zijn daar raamwerken of afspraken over?

B: ja, er zijn wel dingen over afgesproken, de budgetten per jaar die staan wel gedocumenteerd. Als ik dus zeg 3mio dat staat ook wel ergens.

F: en dan wordt per jaar een keertje vastgesteld...

B: ja, en daar is ook een portfolio manager bij betrokken, en bij finance wordt dat allemaal wel bewaakt.

### **Interview met G (9-3-2021)**

F: ok, goed om nog even aan te stippen. Dan de laatste, beleid voor externe inhuur. Is die helder?

G: op zichzelf wel, ik kan me er alleen niet heel veel bij voorstellen. Wat moet ik me voorstellen bij meewegen?

F: je wil dus kijken naar het beleid, geschreven of ongeschreven, ook impliciete afspraken, dat je daar mee rekening houdt...

G: ...o, ik denk dat ik het snap, Als voorbeeld je kunt een keuze maken in de organisatie van ik wil 70 of 80% van mijn medewerkers intern hebben en de rest is flexibele schil.

F: dat is een goed voorbeeld, ja...

G: ...maar soms moet je opschalen, dus ik wil 80% intern, maar omdat ik zo snel moet opschalen moet ik eerst gaan opschalen door veel meer extern in te huren die ik later ga vervangen door interne mensen, omdat dat mijn enige manier is om sneller op te schalen. Waarbij dus heel bewust wordt gekozen om af te wijken van beleid wat je daarop misschien geformuleerd hebt.

F: ja precies, dat is een element en dan weeg je dat ook mee, dus als je afwijkt is het ook een meeweging...

G: ...ja...

F: ...dus dan houd je daar rekening mee. Maar ik stel de vraag nog wel formeel, wordt het toegepast?

G: ja.

F: je noemde net al een voorbeeld. In hoeverre vind je het nuttig en waarom?

G: als ik puur vanuit mijn eigen functie kijk, puur vanuit opleveren van change en als je dat efficiënt en doelbewust wil doen, hoeft het helemaal niet uit te maken of het interne of externe mensen zijn. Ik denk dat het wel goed is om er over na te denken, om daar beleid op te hebben en dat mee te wegen, omdat hoe meer je extern doet hoe meer je het risico loopt dat de betrokkenheid van de mensen in het geding komt bij het doel waarom je iets uitvoert. Als je allemaal, <interne afdelings> bijvoorbeeld, als je daar alleen maar externe mensen binnen haalt die helemaal superspecialistisch en lyrisch zijn over het vakgebied. Hartstikke leuk.

F: ik ken ze niet...

G: ...ja ze zijn er wel...

F: ...ja, precies was sarcastisch haha...

G: ja ja, maar als je het daarmee zou doen dan gaat het je doel voorbij, dan wordt het doel ontwikkelen in het vakgebied en gaat doel voorbij binnen <interne afdeling> willen we <case organisatie> on par krijgen met <interne afdeling/discipline>. En als je teveel externen hebt zou je van dat doel afgeleid kunnen worden omdat ze er voor zichzelf zitten.

F: ja, dat voorbeeld ken ik goed, we hebben veel externe mensen...

G: ...ja...

F: ...ook een beetje noodgedwongen omdat het zo specialistisch is.

G: ...ja nou precies...

F: ...en je zelf ook het idee dat <case organisatie> vaak uit de bocht vliegt als we kijken naar het beleid. Je zult het ongetwijfeld niet uit je hoofd kennen wat dat dan precies is, maar we komen zo terug op de documentatie. Maar heb je het idee dat <case organisatie> vaak moet bijschakelen voor externe inhuur omdat het ergens anders tekort komt. Waardoor je het beleid dus moet doorbreken?

G: nee hoor, ik denk het niet. We hebben dat bij projectmanagers wel gezien, maar dat is ook inherent aan projecten, daar kun je niet helemaal van tevoren zien aankomen, dat is soms een beetje hollen en stilstaan. En dan kan het zijn dat je een blik aan project managers moet open trekken, dan moet je wel extern gaan omdat je interne resources allemaal vastzitten op projecten. En als je had geweten dat er iets loskwam dan hadden ze dat misschien willen afbouwen. En het andere is bij ICT,

je zou kunnen zien aankomen dat je moet opschalen in een bepaalde hoek waarin mensen heel schaars zijn. Dan kan je wel willen dat je ze intern hebt, maar als ze gewoon schaars zijn dan moet je soms kiezen, hoe graag wil ik ze intern of hoe graag wil ik starten met het opleveren en behalen van het doel. En dat gaat bijna altijd voor, dus ga je gewoon toch altijd opstarten met externen terwijl je ondertussen ook naar internen blijft kijken. En dan kan je nog steeds het beleid hebben dat je gewoon x% intern wil hebben. Ik denk dat dat ook gewoon goed blijft omdat dat ook scherp houdt in waar zet je mensen neer en hoe ga je om met rotatie.

F: dus het wordt er continu wel bijgehaald?

G: ja, het is wel een criterium dat vrij duidelijk op het netvlies staat.

F: is er documentatie over te vinden?

G: nou over beleid, dat is er denk ik niet.

F: bijvoorbeeld wat je noemt, maximaal 30%...

G: ...nou bij project managers hebben we daar ooit wel, 3 a 4 jaar geleden de keuze voor gemaakt, daar hadden we heel bewust 70-30 of later 60-40 vinden we ook acceptabel. Of dat binnen ICT ook zo expliciet beschreven dat is het enige wat <meeluisterende collega J> zou kunnen weten.

J; dat is niet expliciet beschreven maar er is wel een wens om te komen tot een bepaalde verhouding.

G: ja precies, dus het is meer impliciet dan dat het gedocumenteerd is.

F: ok, dan is het nu dus een ongeschreven beleid en een set van afspraken tussen stakeholders...

G: ...ja, het is een beetje, je kunt het er over hebben 70-30 of 60-40, of 63,68 of 72, het is een beetje rudimentair en het zit 'm niet zozeer in die percentages, als wel in het impliciete idee dat erachter zit. En dat is wat leidend moet zijn en zodra je het op papier zet gaat het een eigen leven leiden en kan het een stok worden om mee te slaan.

F: ...ja, en dan is het ook niet meer functioneel misschien...

G: ...nee...

F: ..want op een bepaald moment heb je een behoefte aan mensen en als dat buiten de organisatie is dan moet je misschien wel. En dan kom je met iets op papier waar op staat ik heb geen ruimte meer, bij wijze van, want ik kom over een drempel, en dan, heel suggestief misschien, dan ga je met elkaar aan tafel zitten van het is nu even niet opportuun dus wat gaan het aanpassen zodat het alsnog past bij de behoefte en dan wordt het inderdaad een doel op zich...

G: ...ja, en je hebt ook altijd de budgettering daar zit het impliciet ook al in, je budgetteert natuurlijk altijd op een bepaald percentage extern en intern qua kosten. Want internen zijn in principe duurder omdat je meer vaste lasten hebt, maar externen zijn op de lange termijn veel duurder, dus op lange termijn zijn internen weer goedkoper.

### **Interview met M (16-3-2021)**

F: ok heel goed, helder. Dan zijn we klaar met nummer 10 dan de laatste nummer 11, lees die nog maar even door, is die helder?

M: dit gaat denk ik meer, ik zie wat linkjes hoor met de voorgaande criteria ook, gaat dit over heb je voldoende interne capaciteit en zo niet dan kan je extern bijschakelen...



F: ...ja klopt, je kan 'm eigenlijk in 2 stukken hakken, normaal gesproken vraag ik tekens is er documentatie over waaronder beleidsstukken, dit zit hier al in het criterium. Met beleid bedoel ik hier zowel op papier afgesproken als gebruikelijk, de praktijk zeg maar. Dus zijn er afspraken onderling al dan niet vastgelegd over wanneer huren wij externe mensen in, zijn hier criteria van. En dan kan je met een schuin oog dus kijken naar de 2e zin, dat is een beetje de doelstelling. Je zou eerst willen kijken naar de interne resources, nogmaals dat hoeft niet dit is maar een voorbeeld, of die beschikbaar zijn en geschikt. En als ze dat niet zijn, dan moeten we naar buiten kijken, en doen we dat vaak genoeg tijdens de looptijd van zo'n project of van een portfolio, om daar op tijd op in te haken. Dat is zo'n beetje de uitleg hierachter, en dan is het startpunt dus is hier iets over afgesproken, en het 2e punt is hoe wordt dat dan gebruikt, wordt daar rekening mee gehouden.

M: nou, ik vind 'm een beetje lastig hoor, ik denk niet dat we daar echt beleid over hebben. Vanuit mijn ervaring als projectmanager weet ik gewoon continu in elke fase van het project ga je kijken van heb je hier nog expertise nodig of juist aanvulling op externe resources, omdat we mogelijk niet voldoende hebben om het tempo te blijven maken. Maar dat is meer een dingetje dat je gewoon doet. Daar is niet echt beleid over ofzo.

F: nee, het project vraagt erom op een zeker moment, en dan ga je kijken wat je hebt, en dan kom je misschien noodgedwongen oneerbiedig gezegd d bij externe mensen, ja dat kan natuurlijk een goede oplossing zijn...

M: ...ja...

F: ...maar jij herkent niet direct, sowieso niet gedocumenteerd beleid waarin staat, van op basis van deze afweging kiezen we voor intern of extern, naar jouw weten bestaat dat niet...

M: ...nee...

F: ...en is het meer afhoc, behoefte afhankelijk...

M: ...ja.

F: wordt hier in de praktijk wel over gesproken, in overleggen waar jij bij zit, heb je er ervaring mee dat er behoefte komt vanuit de projecten van wij komen tekort? Gaan ze voor de toestemming langs jou?

M: ja, het komt soms wel voor dat als we echt een groot project hebben waar een team volledig aan werkt, stel dat er een ander project zou komen die echt diezelfde resources nodig heeft, en je kan ze niet prioriteren, je kan ze niet ergens anders vandaan halen. Dan zou de volgende stap kunnen zijn om te kijken of je dan een extra team tijdelijk kan inhuren en dan ga je toch wel vaak wel extern kijken. Dat zou in principe door de portfolio board dan goedgekeurd moeten gaan worden, maar dan kun je eigenlijk meer goed op, ook vinden we het waard om hier extra resources voor in te zetten. En dan kijk ik niet zozeer met de bril van zijn dat nou interne of externe medewerkers.

F: ok, dat is meer een beetje kijken naar de behoefte waar we het eerder over gehad hebben, van is de capaciteit aanwezig en wordt die goed benut, zonder het onderscheid intern-extern...

M: ...ja...

F: ...maar dit is dus geen, in jouw ervaring met overleggen etcetera, geen vast onderdeel van wat hebben we intern en extern in huis...

M: ...nee...



F: ...ik zou me kunnen voorstellen na verloop van tijd in een bepaalde projectfase dat men constateert, we hebben de expertise niet, ze zijn niet direct beschikbaar dus we moeten naar buiten kijken. Daar zoek ik namelijk ook een beetje naar, dat niet gedocumenteerde stuk, wat je in de praktijk dus wel tegenkomt in samenspraak of overleggen of heel laagdrempelig je belt elkaar van in kom tekort. Zit jij in die lijn of is dat niet iets wat jij herkent, daar doe ik aan mee aan die keuze, ik hoorde jou eigenlijk zeggen van niet...

M: ...nee als portfolio manager doe ik daar inderdaad niet aan mee. Ik signaleer van ok we hebben extra capaciteit nodig, of heel misschien soms dat we expertise nodig hebben die we niet hebben. Maar dan is het vervolgens aan de lijnmanager om te bepalen van ok heb ik mensen beschikbaar die ik hier op zou kunnen inzetten.

F: ok, dus dat is weer een niveautje lager als het ware, op de werkvloer om die invulling daaraan te gaan, het staat iets verder van jou vandaan...

M: ...ja...

F: ...ok, dan is die ook weer helemaal helder, nummer 11, en dan was dat de laatste.

### Interview met N (23-3-2021)

F: ok goed, nou dan de laatste, we zitten een beetje over het half uur ik hoop niet dat je het erg vindt, al met al zal het alsnog rond die 5 kwartier worden, want we hadden een iets langere introductie, wel grappig dat het zo strak telkens daar op uit komt. Maar nummer 11 is die helder?

N: ja die is helder.

F: wordt die gebruikt?

N: ja.

F: op welke manier, heb je voorbeelden?

N: ja, dus je hebt een extern budget ook om externen in te kunnen huren, en soms zijn er zulke specifieke klussen op inhoud, dat dat handig is om een externe resource aan te trekken. Nou ja, bijvoorbeeld op zo'n <intern domein> onderwerp, bepaalde wet- en regelgeving kan het gewoon nuttig zijn. En dat doen we, even kijken, ik hang een beetje op die 2<sup>e</sup> zin hoor, met als doel interne resources optimaal te benutten en tijdig te constateren dat externe inhuur nodig is...

F: ...ja, je kan zeggen van dit deel geldt dan weer net niet, ik vul het anders in, dat mag...

N: ...ja, dus wat we hebben een extern budget en dat zet ik in of op de kwaliteit zal ik maar zeggen, dat ik denk van dit is zo'n specifieke vraag daar heb ik echt wat meer een specialist voor nodig die ik niet binnen ons team heb, want dat zijn toch meer algemeen projectmanagers. Of de interne capaciteit is op, en ik heb wel een aanvraag, daarvoor ga ik extern werven.

F: ok, en is er ook beleid, dit is even samenvoeging met de vraag over documentatie, is er ook beleid op papier of een raamwerk of een instructie waarin staat jij mag in principe dit doen aan externe inhuur?

N: ja, dat zit dus in mijn budget.

F: dat is het budget zelf?

N: ja, in het budget zit dit, maar niet hoe ik dat dan invul, dat is er niet.

*F: maar is dat budget dan jaarlijks gelijk of...*

*N: ...dat wordt in de budgetronde wordt dat vastgesteld*

*F: 1 keer per jaar wordt dat vastgesteld...*

*N: ...ja, en dan hebben we inderdaad in die kwartaallijkse update, nemen we dat mee.*

*F: ja, precies dan is het op jaarbasis dus telkens opnieuw een moment van we bepalen het beleid, dat is eigenlijk het budget...*

*N: ...ja...*

*F: ...dan plaats ik 'm dus toch een laagje hoger, dat gaat dan misschien wat we meer om principes. Dus buiten de periodieke termijn van een jaar, is er dan nog iets afgesproken met elkaar op papier van dit mag je wel en dit mag je niet doen. Bijvoorbeeld percentages in de verhouding intern en extern. Zijn daar zaken over afgesproken dat dat begrensd is...*

*N: nee.*

*F: ok, dus we blijven eigenlijk bij dat jaarbudget.*

*N: ja precies, echt financieel ingegeven. En niet de hoe, die is er niet...*

*F: ...nee, dat is dan uiteindelijk aan jou om dat in te vullen...*

*N: ...ja...*

*F: ...ok, vind je dit nuttig en waarom?*

*N: ja, ik word er wel door getriggerd om er wat meer over na te denken...*

*F: ...ja, waarom? Wat is die trigger?*

*N: nou ja, om daar bewuster mee om te gaan en dan wat meer, wat ik net noemde, als organisatie, om daar bewust mee omgaan te gaan van hoe doen we dat nou met externe projectmedewerkers. Nou ja, wat vinden we qua beleid van, hoe we daar mee om moeten gaan.*

*F: meer in de lange termijn, meer strategisch perspectief...*

*N: ...ja...*

*F: ...in plaats van elke keer op jaarbasis situationeel handelen...*

*N: ...ja, en meer over het geheel he...*

*F: ...ja, precies daar hebben we het ook over gehad. Ok, die is ook duidelijk en dan documentatie, die hebben we eigenlijk al gehad. Dat is mij ook duidelijk...*

*N: ...ja, het antwoord is nee...*

*F: ...ja, dit is een 2 in 1tje dan. Dus dan zijn we er doorheen.*

### **Interview met B (30-3-2021)**

*F: goed, dat is ruim voldoende. Dan nummer 11, lees 'm nog maar even dor als je wil en is die helder?*

*B: <leest criterium/definitie hardop door>...poeh...*

F: ...die is wel lastig he...

B: ...ja <leest criterium/definitie hardop door>...

F: ...ik denk dat je 'm even in stukken moet hakken, dat je je als eerste moet afvragen is er überhaupt beleid geformuleerd waarin staat, we huren externe mensen in die en die situatie. En beleid kan zijn iets op de letter nauwkeurig of ergens op een bierviltje zeg maar, dat staat je heel vrij, het kan ook zelfs zijn dat dat niet op papier staat in dit geval. Dat het een afspraak is die niet is gedocumenteerd. Dus de vraag in eerste instantie is, zijn er bestaande afspraken over wanneer je deze mensen inhuurt en vervolgens is dan vraag 2 wordt daar naar gekeken bij de allocatie...

B: ja...vrij beperkt. Voor zover ik weet is er rondom externe inhuur geen keihard beleid dat op papier staat, hoe ga je daarmee om, wanneer doe je dat nou wel of niet. Er is wel beleid over hoe je mensen inhuurt, dus welke controles en wie doet wat en wat moet iemand voor documentjes tekenen bij wijze van. Dus dat gedeelte wel. Maar niet het waarom. Er is geen beleid in voor dit type project huur je altijd intern of voor dit type project altijd extern, of we kijken altijd eerst of....dat staat voor zover ik weet in ieder geval niet op papier of in een beleidsdocument. Wil niet zeggen dat het er niet is maar ik ben me er in ieder geval niet bewust van. Ik denk wel dat de meeste afdelingen wel een bepaald intern beleid nastreven waarvan...dus dat er altijd wel wordt gestreefd naar een bepaalde balans tussen extern en intern. Maar zover ik weet staat er niet zeg maar over, door de bank heen, iets voor op papier of bepaalde targets aan. Ik denk bijvoorbeeld, **om even een voorbeeld te geven binnen software solutions toen ik daar teamlead was, ja weet je daar heb je IT ers altijd een tekort aan, dus die worden sowieso veel meer extern ingehuurd.** En daar was het beleid wel altijd, we proberen zoveel mogelijk intern te doen maar lukt dat niet, dan niet, en ja daar deed je je best om vanwege de kostendruk een hoger percentage interne medewerkers te halen.

F: en de vraag kan ook zijn, ik vind een heel goed voorbeeld trouwens, of het wenselijk is om het zo te doen, een beetje off scope, maar je kunt heel erg drukken op je interne mensen maar als daar de expertise niet zit, of de wil of het kost veel tijd om mensen op te leiden bijvoorbeeld...

B: ...nou dat is ook inderdaad ook nog een ding, want daar wordt ook wel onderscheid bij gemaakt. **Kijk, voor bepaalde type projecten heb je simpelweg ook niet altijd de kennis in huis. Kijk, als je iets heel erg nieuws gaat doen dan kan het ook juist heel erg helpen om daar een extern persoon bij in te huren. Of als jouw project is om een grote reorganisatie bij wijze van te gaan doen, dan is het vaak ook slim om daar een externe consultant op in te huren die daar even het slechte nieuws op papier zet bij wijze van. Dus als er, beleid is er in zoverre, nou waarschijnlijk niet op papier, maar in ieder geval impliciet, dat als er speciale expertise is die niet voorhanden is binnen de organisatie, überhaupt niet, dan wordt er extern ingehuurd. En als er gewoon onvoldoende capaciteit binnen de organisatie is dan wordt er ook extern ingehuurd.** Waarbij er over het algemeen zeker in de wereld van projecten, bepaalde ratio's wel worden nagestreefd. Vroeger, toen ik nog bij de project management club zijn hadden we als ratio ongeveer 70% van de projecten willen we sourcen met interne projectmanagers en 30% daarbuiten.

F: ja, dat is een bekende verhouding. Ok, dus waarschijnlijk is het dan impliciet...

B: ...impliciet denk ik dat iedere afdeling het voor zich heeft, expliciet ben ik me in ieder geval niet bewust van.

F: nee ok, dan is het meer een capaciteitsvraagstuk...

B: ...capaciteit en kennis...

F: ...slash expertise, precies kennis...

B: ...en bij <interne afdeling> daar zal je het ook heel erg merken, daar hadden we en beperkte kennis, en beperkte capaciteit, en daar is heel veel haha...

F: ...ja haha ons hele team, nou dat is niet meer zo, ik denk dat het 60% extern is bij <interne afdeling> inmiddels. Maar goed is dat is algemeen bekend als een krappe markt...

B: ...ja precies haha...

F: ...dat is gunstig voor mij haha. Ok, dat geeft mij een goed beeld van hoe het volgens jou wordt gehanteerd en bekeken. Vind je het zelf ook nuttig?

B: nou laat ik het zo zeggen, ik mis niet perse dat er niet beleid is op dit gebied. En ik vind het wel nuttig dat er externe mensen worden ingehuurd op het moment dat het nodig is vanwege hetzij capaciteitsgebrek of kennis, expertise gebrek.

F: en herken je die 2<sup>e</sup> zin dan ook?

B: <leest criterium/definitie hardop door>... ja nou, dat eerste, interne resources optimaal te benutten, ik denk dat wij vooral extern inhuren op het moment dat de interne resources of overbenut al zijn haha, dat we simpelweg niet de optimale kennis hebben, dus dat. En ik weet niet of beleid an sich gaat helpen met constateren dat externe inhuur nodig is...

F: ...nee, dat is ook de vraag, dat klopt. Goed, ik heb wel een beeld van nummer 11. Even kijken, de documentatie hebben we eigenlijk ook dan wel besproken, dat is er dus niet althans volgens jou is er geen beleid en zijn het afspraken in de praktijk...

B:... ja, ik ben me er niet van bewust dat het er is laat ik het zo zeggen, dat wil niet zeggen dat het er niet is haha...

F: ...nee, maar daar houd ik natuurlijk rekening mee, maar ik heb het vaker gehoord dat dat volgens collega's ook niet is.

B: en heb je binnen die 5 interviews die je al gehad hebt iemand horen zeggen, nou daar staat het beleidsstuk...

F: ...nee, nee, dat heb ik mensen niet horen zegen. Die 70-30 wel, die komt me bekend voor. Maar dat is toch wel grappig, het is ergens ontstaan er is toch een bepaalde consensus blijkbaar tussen de mensen...er zijn wat impliciete criteria waarop men bepaalt, haal toch mensen erbij. En die lijken vaak heel erg logisch, zit vaak op het expertise vaak, en simpelweg je hebt ze niet snel intern beschikbaar. Dus waar heb je ze zo snel mogelijk beschikbaar, dat is buiten je organisatie want dat project wacht wel op een resultaat. Dus het is, ja in een projectomgeving vind ik het ook heel erg logisch om het van buitenaf te betrekken, maar het stukje ervoor, dat erover nadenken en echt die criteria wat explicieter maken. Ja, dat is er tot nu toe nog niet maar daar is best wat voor te zeggen om dat wel te doen zodat je wat meer sturing krijgt om bepaalde keuzes te maken, want nu is het echt situationeel lijkt het, bij <case organisatie>. En dat kan werken hoor daar is op zich niets mis mee. En dat haal ik ook uit de feedback van jullie allemaal gecombineerd. Dus dat is mij helder.

#### **Interview met M (7-4-2021)**

F: nummer 11, lees 'm maar even door en is ie voor jou helder?

M: <leest hardop criterium/definitie door>...ja, deze is helder.

F: en dan is de vraag wordt ie toegepast bij <case organisatie>, en hoe werkt dat dan, met voorbeelden eventueel.

M: ja, hier hebben we heel duidelijk wel een beleid voor, niet als in het beleid is helemaal uitgeschreven over, zo moeten we de verhouding externen en internen zien. Maar wat ik zie binnen <case organisatie> is dat we heel bewust bezig zijn, wat is onze interne schil en we weten omdat we de resources die we hebben wat vaak developers zijn en testers, dat zijn ICTers die in high demand zijn, dat het ons niet lukt om volledig intern mensen aan te nemen. Dus dat we eigenlijk met een externe schil ook werken, nou en daar hebben we het bewust ook over in ons management team. Hoe flexibel moet die zijn, wat zien we aankomen met...een voorbeeld is ik heb nu 2 backend teams, daar heb ik veel externen in zitten. Binnen dit domein waar we nu werken daar gaan we daar veel werkzaamheden voor oppakken maar we verwachten ook dat, als die klussen klaar zijn, dat we eigenlijk weer willen gaan afschalen omdat we minder backend mensen nodig hebben en dat we dan bijvoorbeeld meer interne mensen neer willen zetten. Dus zo proberen we heel bewust afhankelijk van de change behoefte te schalen met resources waarbij we echt een afweging maken, nemen we iemand intern aan of extern.

F: en wat maakt die afweging, ik hoor je denk ik zeggen dat er niets op papier staat over bijvoorbeeld, ik wil 30% extern 70% intern, zo principieel mag je het ook bekijken...

M: ...nee, volgens mij hebben we wel zulk soort percentages in ons hoofd, nou met name <collega> zou dat denk ik heel goed weten en omdat ik nog relatief kort als teamlead loop weet ik dat niet precies. Dus de percentages die ik nu zou noemen, wij hebben naar verhouding meer externen dan wat we zouden willen. Maar dat komt, door de markt kunnen we niet meer interne mensen aannemen, dus hebben we meer externen dan ons lief is maar wat je ook ziet is dat veel externe mensen al zo lang bij ons zijn dat ze eigenlijk alweer bijna soort intern worden. Dus ik heb bijvoorbeeld ook een externe tech lead die al 4 jaar bij ons als externe rond loopt. Is dat wat we willen, nee, maar die persoon wil ook niet in dienst en heeft ook zoveel kennis opgebouwd dat we 'm ook nog niet willen laten gaan.

F: ja, haha, herkenbaar lastig...

M: ...dus maar idealiter zouden we de verhouding...we hebben het er laatst over gehad...ik wil zeggen dat we qua developers misschien op 50-50 zitten, maar hou dat niet hard, we zouden veel meer volgens mij willen naar weet je, vaak is de 80-20 regel beter. Maar we zien ook wel dat er veel behoefte ook is, we hebben heel erg opgeschaald qua change, dus dat we daardoor ook vanuit de business zoveel vraag kregen om extra change te leveren dat we dat niet anders konden dan met externen invullen. En op het moment dat die behoefte weer naar beneden zou gaan, ja dan laat je ook weer mensen gaan...dus externe resources geeft ons ook de kans om ook soort mee te bewegen met de organisatie.

F: om de behoeftes in te vullen...

M: ...ja, dus we gaan er heel bewust mee om en dat ligt niet perse vast in een officieel beleidsstuk, maar het is wel iets waarin we heel weloverwogen we afwegingen in maken.

F: ja, nee precies, maar dat mag ook beleid genoemd worden hoor wat niet geschreven is. Dan gebeurt het aan de hand van gesprekken en is het wat situationeel. He, ben je soms ook gedwongen haast, oneerbiedig gezegd, om externen mensen erbij te betrekken. Nou ja, dat is voor eigenlijk ieder bedrijf wel een bekend probleem, of althans een gegeven kan ik beter zeggen. Herken je ook die 2<sup>e</sup> zin die hier staat?

M: om dan als doel om interne resources optimaal te benutten en tijdig te constateren dat interne inhuur nodig is...en heb je het dan specifiek over dat intern optimaal benutten?

F: nou ja, niet heel exact, wat ik meer hiermee probeer is, he, het onderscheid ook even te introduceren, hebben we het ook over gehad in het proefinterview, tussen de 1<sup>e</sup> zin, dat is de definitie van het criterium, de 2<sup>e</sup> zin is om een beetje te helpen van, wat bedoelen we er dan mee. En dan staat telkens onder andere tussen haakjes. Dat betekent dat jij het telkens op je eigen manier mag invullen die 1<sup>e</sup> zin. Maar zonder die 2<sup>e</sup> zin is te lastig vaak voor de respondent om daar iets bij te bedenken. Dus ik vroeg mij af van herken je dit direct, dat men bij <case organisatie> een voorkeur heeft om interne mensen eerst in te zetten als die er zijn...

M: ...ja, zeker, want wat we zien is, het idee is altijd eerst intern in huren, want we willen mensen voor lange termijn hebben. En als dat niet lukt dan gaan we eigenlijk extern. En vaak weten we al dat bijvoorbeeld bepaalde functies zijn gewoon heel moeilijk om intern in te vullen, dan gaan we al sneller naar extern. Maar intern heeft altijd de voorkeur.

F: ja precies, dus die zin herken je dus wel...

M: ...absoluut...

F: ...want dat is eigenlijk ook wat we hiermee bedoelen. Dus er is ongeschreven beleid als ik het even mag samenvatten, jullie houden er rekening mee in diverse gesprekken, het is wat behoefte afhankelijk...

M: ...ja, behoefte, maar ook beschikbaarheid van mensen.

F: ja, precies dat zijn misschien wel communicerende vaten haast...

M: ...vraag en aanbod en de vraag is bij ons omhoog gegaan waardoor we ook het aanbod omhoog moeten brengen maar in de markt is het aanbod dun gezaaid dus dan ga je van intern naar extern.

F: ja, dus bij IT ook, niet alleen bij CDD.

M: nee, ik denk dat het in dat opzicht wel vergelijkbare groepen mensen zijn waar altijd een tekort aan is, kennis en kunde.

F: ja ok, dan wordt ie dus toegepast dat is wel helder. Vind je het zelf nuttig, en zo ja of zo nee waarom?

M: ja, ik denk dat het zeker nuttig is omdat het je flexibeler maakt als bedrijf. Ik denk dat het zonde zou zijn dat, als we alleen maar intern zouden inhuren zouden we nooit alle vacatures kunnen vervullen. En daarnaast, als we dat wel zouden kunnen vervullen maar vervolgens moeten we weer afschalen op basis van wat er nodig is, dan moet je vervolgens weer mensen ontslaan. Ja, dat is ook niet wat je wil, dus daarom werkt zo'n...voor mij is een externe schil echt een soort flexibele schil waardoor je mee kan bewegen met wat er nodig is in de organisatie.

F: ja, ook een stuk continuïteit die je daarmee waarborgt...

M: ...ja...

F: ...nou dat is gelijk wel helder. De laatste vraag is dan ook telkens de documentatie. Nummer 11 is dan de vreemde eend in de beleid in die zin dat je eigenlijk gelijk begint met te kijken, is er documentatie in de vorm van beleid over inhuur. Nou ja, daar hebben we 't over gehad. Ik stel 'm

*nog, maar is hier iets op papier gezet, misschien dan niet in de vorm van beleid, maar zijn er misschien gespreks- of besluitorganen die iets vastleggen hierover...*

*M: ...jazeker, in onze jaarplannen komt dat terug dus daar kijken we ernaar. We kijken ernaar als we bijvoorbeeld onze vlootschouw doen intern, wat hebben we. En ook in onze <eigen afdeling> management team staat het regelmatig op de agenda dus ook daar leggen we er dingen over vast.*

*F: ok, nou goed, dan heb ik dat in het achterhoofd dat ik daar eventueel misschien nog wat van kan opvragen. Maar de kennis van de aanwezigheid hiervan is misschien nog wel belangrijker dan de stukken zelf, van dan heb je het over hele situatie gebonden stukken misschien, dus ik moet nog kijken of dat voor mij dan relevant is. Maar dan is nummer 11 wel compleet. Dan gaan we naar nummer 10 dat is gelijk de financiële van het geheel. Is die voor jou helder?*

#### **Interview met D (12-4-2021)**

*F: dan nummer 11, het beleid om externe human resources in te huren, ja, lees 'm zelf maar even rustig door wat daar onder staat. 1<sup>e</sup> zin is dus de definitie, 2<sup>e</sup> zin is dus om een beetje richting te geven aan waar zo'n criterium dan voor dient. Maar dat is verder vrij voor interpretatie. Is die voor jou helder?*

*D: ja.*

*F: en dan is dit criterium toevallig ook gelijk eentje om in tweeën te hakken, deel 1 is de vraag is er überhaupt beleid om externe mensen in te huren en dan is deel 2, in hoeverre wordt daaraan gehouden en op welke manier?*

*D: ja, nou het beleid van, wanneer kies je er wel en niet voor, dat weet ik eigenlijk niet of daar beleid voor is. Ik weet wel dat er beleid is voor als je het doet, hoe doe je het dan en wanneer is het outsourcing en wanneer is het staffing. Outsourcing is echt dat je niet alleen mensen van buiten haalt maar ook een opdracht uitbestede en staffing of resourcing, dat is eigenlijk gewoon dat je er precies hetzelfde mee omgaat alsof het interne mensen medewerkers zijn alleen je haalt ze van buiten. Dus daar is allemaal beleid voor wat het verschil is, hoe je dan met een partij komt waarmee je samenwerkt, hoe de mensen die aan boord komen gescreend worden, wat voor risico assessments er bij outsourcing horen dus daar zijn policies voor.*

*F: ook specifiek voor allocatie tussen projecten of is dat meer generiek?*

*D: generiek, die policies starten pas als het besluit genomen is dat je een deel van het werk of een deel van zelfs een project inclusief de mensen die daarvoor nodig zijn echt uit handen geeft, ja.*

*F: ok, dus dit klinkt wat meer als protocollen die gevolgd worden...*

*D: ...ja...*

*F: ...dus dan hoor ik jou denk ik ok zeggen dat er niet specifiek beleid is voor projecten waarop een besluit plaatsvindt van we kiezen dan voor interne mensen en dan voor externe mensen...*

*D: ...nee...*

*F: ...dus meer een protocol van hoe je dat vervolgens dan dat inhuren...*

*D: ...ja, dus het is de uitvoering waar we dingen over hebben vastgelegd. De keuze wanneer je ertoe besluit zou ik niet direct weten of dat zo is, ik gebruik dat in ieder geval niet.*



F: je gebruikt het niet, kan je wel in de praktijk voorbeelden bedenken waarbij je die keuze moet maken en hoe je dan die keuze maakt?

D: ja, kan van alles zijn he, het kan zijn tijdelijke vervanging, nou dan is het argument er gaat 1 iemand tijdelijk weg, zwangerschap, maar dat werk kan niet stil blijven liggen, het team kan het niet opvangen dus we zoeken tijdelijk iemand die dat kan wat die persoon achterlaat die weggaat. Nou dat is een hele simpele. **Dan heb je de wat meer algemenere, die zegt van goh, we hebben gewoon een team dat allerlei verantwoordelijkheden heeft en daar willen we een soort flexibele schil in hebben of we weten niet precies hoe de toekomst eruit ziet van die werkzaamheden dus we willen dat team niet helemaal vol met allemaal interne collega's. Of het is zo erg in ontwikkeling dat we even gebruik willen maken van een combinatie van, die onzekerheid waardoor je nog niet volledig kan bemensen maar ook nog niet weet waar het qua kennis heen gaat. Dus je wilt flexibiliteit in waar het team zich in ontwikkelt, nou dat is een andere variant die zetten we ook wel in.** We hebben ook een variant waarin we zeggen we willen altijd, standaard een flexibele schil hebben, he dat doen we bij studenten bij klantcontacten en dan is het gewoon een statische keuze om met externen te werken eigenlijk als onderdeel van je model. **En je hebt de variant waarbij je zegt, we gaan iets doen met interne collega's, alleen de kennis die er nodig is om dat goed te doen die hebben we nog niet, dus dan huur je iemand in voor de expertise, omdat die er intern niet is.** Dat is iets anders dan iemand die er was die met verlof gaat. Ja, en de laatste variant is denk ik waarbij je nog tijdelijke projecten hebt, dus dingen die veel mensen vragen maar niet blijvend zijn, denk aan een remediation van CDD. Of nou ja, de meest extreme variant waar je echt zeg van nou, we hebben een probleem en de mensen niet, we vragen gewoon een extern bedrijf om voor ons een app te ontwikkelen en ook de mensen te leveren. Dus dat noem ik dan even uitbesteden.

F: ja, precies dus dan heb je eigenlijk al aardig wat voorbeelden genoemd zowel generiek als naar projecten toe...

D: ...ja...

F: ...dus dan is het mij wel helder dat het in zekere zin wel wordt toegepast, maar dan misschien niet op basis van formeel beleid he, waar we het net over hadden, op basis van welke keuzes maak je dan wanneer, dat is dan meer een protocol...

D: ...ja...

F: ...dat is mij helder, en die 2<sup>e</sup> zin die je hier ziet staan herken je daar iets van?

D: ja, dus met het doel om interne resources optimaal te benutten en tijdig te constateren dat externe inhuur nodig. **Ja, interne resources optimaal te benutten, ja en ook dus optimaal te benutten, niet te overbelasten en te constateren als interne resources gewoon de knowhow of de skills of de kennis niet hebben om het waar te maken. Ja. En als je dat allemaal in acht neemt dan ben je waarschijnlijk op tijd om te constateren dat je externe inhuur nodig hebt.**

F: precies, dus je volgt de logica van die 2<sup>e</sup> zin goed merk ik vanuit jouw uitleg...

D: ...ja, ik vind interne resources optimaal te benutten vind ik smal, maar ik volg 'm wel.

F: ja, mee eens. Ok, helder qua toepassing. Is ie voor jou ook nuttig om te gebruiken in de besluitvorming voor de allocatie. En dan moet je denk ik inderdaad wel even, dat is even bij deze nummer 11 wat lastig, in ogenschouw houden dat het beleid er eigenlijk niet op die manier is. Dus stel dat dat beleid er wel zou zijn en wat er dan precies in staat letterlijk dat gaat dan nu te ver, zou



het bestaan van dat beleid nuttig zijn, vraag 1, en vraag 2 is het dan ook in de praktijk nuttig om dat toe te passen in de allocatie beslissing, zou het <case organisatie> helpen?

D: ja, goeie vraag. Kijk, dus wat het meest hier zou helpen is awareness dat je er vroeg genoeg mee begint om dit soort afwegingen te maken. Het is de vraag of beleid daar de beste sleutel voor is of dat dat meer in awareness zit, dus ja hier twijfel ik, of beleid voor de allocatievraag...of nee het beleid om te besluiten externe resources in te huren...of dat beleid er de sleutel toe is. Nou daar twijfel ik bij ook omdat het in zoveel kleuren is in te zetten, zoveel smaken.

F: ja, nee die twijfel is vaker naar voren gekomen, dus je bent zeker niet de eerste. Ik zelf ook vraag me dan wel af, he dit is vanuit een theorie naar de praktijk gehaald he, dus het is maar theorie, wat in zo'n beleid zou moeten staan. Gechargeerd van, we willen 70% intern en 30% extern en we willen die grens niet overschrijden, tenzij bepaalde criteria gaan gelden, dat zou een basaal voorbeeld kunnen zijn...

D: ...ja, maar kijk de drijvende kracht achter zo'n verhouding zou kosten zijn, kosten en benefits, dat haal je niet uit een beleid. Wat wel helpt, en ik weet niet of dat beleid zou zijn, maar als er iets zou zijn waardoor je als je nieuw komt in dit soort afwegingen weet van, goh welke smaken zijn er nou en welke zou je wanneer kunnen inzetten, dat zou wel behulpzaam zijn.

F: dat zou wel helpen, ja precies...

D: ...he, zodat je wegneemt misschien, o ja dan moet ik door allemaal hoepels heen en dat kan ik niet of, o jee als ik een nieuwe partij moet selecteren dan moet ik vendor management of whatever, dus d'r zouden dingen kunnen zijn waardoor je er omheen werkt terwijl het wel de beste oplossing is, maar dat zit voor mij dan op iets wat maakt dat de awareness vergroot.

F: ja precies, dus jij zou niet zoveel voelen voor een lijstje met checkboxes waaraan je moet voldoen om te kunnen gaan inhuren, ook in relatie tot die allocatie beslissing he?

D: nee, er is iets anders nodig dan dat.

F: ja, ok. Documentatie hierover, nou ja, dat beleid dat is er dan volgens jou niet op deze manier in ieder geval. Je noemde wel wat voorbeelden waarbij er wel, volgens mij klantenservice ofzo, dat er wat afspraken over zijn gemaakt, die studenten bijvoorbeeld. Hoe is zo iets terug te vinden, zeg maar als ik zou zoeken op <intranet case organisatie> of als ik rond zou vragen?

D: ja, de vastlegging daarvan zit primair in de vendor management hoek. Dus dat zou dan in het, hoe heet dat systeem ook al weer van vendor management...daar vind je de overeenkomsten terug met al onze externe partijen en daar zie je ook dat, nou ja dat dit type contracten een hoger belang hebben qua gevoeligheid.

F: ja, ok, nou dat is in deze setting voldoende hoor, want het beleid dat we hier echt mee bedoelen dat is er volgens jou niet en dat is niet de eerste keer dat ik het hoor. Dus dat is in orde. Dan gaan we naar nummer 2, mag je nog wel even doorlezen, en dan is mijn eerste vraag of die voor jou helder is, ja, nummer 2 zeg ik maar het is nummer 10.

## Bijlage 3 - data matrix transcripten

1. Project prioriteit bewaking		
R	V	T
B 9-3	<p>Iedereen weet, het staat zwart op wit, en iedereen is 't er mee eens aan t eind van de week; <b>dit is de volgorde van de epics die we gaan doen.</b></p> <p>dat het werkt omdat ik als ik eenmaal de hoogste prioriteit heb gekregen, <b>dan leidt dat niet meer tot discussies over resources.</b></p> <p>Dus daar hebben we gewoon afgesproken <b>dat je elk kwartaal een domain increment doet. Dus dat je van tevoren dus eind maart voor het komend kwartaal met elkaar gaat afstemmen wat moet er allemaal gaan gebeuren, wat zijn de prioriteiten,</b> welk team gaat welke epics oppakken in welke volgorde.</p> <p><b>we moeten een value case maken.</b></p> <p>En <b>dan focus ik me met name dan op de belangrijkste business benefits.</b> En die moeten dus in verhouding staan tot wat het gaat kosten aan IT capaciteit en IT inspanning.</p> <p>En als dat dus ook is, we besparen 100 fte werk en we leveren iets wat moet van DNB omdat ze anders onze licence to operate intrekken, nou <b>dan heb ik niet zoveel discussie meer over prioriteitsstelling.</b> En dat is dan de rode draad he.</p> <p>ja <b>dat kost klauwen vol met geld voor zo'n organisatie. Dus wil je dan ingehuurd worden dan moet dat al duidelijk zijn</b></p> <p>nee, kijk als het gaat om licence to operate dan weten ze al ok, en ze kunnen gewoon rekenen op een sigarendoosje van...ING heeft 775M boete gekregen, &lt;case organisatie&gt; is 1/20 van ING dus als we niets doen krijgen we 40 miljoen boete. Als we al een boete krijgen, want anders trekken ze gewoon onze licentie in. <b>En dan is het maar de vraag hoeveel kost dat, nou we willen onze licentie houden dus whatever it takes.</b></p>	<p>Maar ja ik heb nog steeds een betere value case, maar dat blijft dus altijd want Nederland heeft meer klanten, grotere populatie dus meer benefits, <b>en dan gaat er opeens iets anders spelen en dat moet je dan in zachte waarden gaan uitdrukken hoeveel het gaat kosten</b> als &lt;branche 1, 2&gt; zouden afhaken. En dan om dat te voorkomen dat je nu dus een team moet gaan geven aan &lt;branche 1, 2&gt;. Nou je zegt we doen het toch op basis van waarde, ja maar niet in dit geval dan niet op financiële waarde, maar op een soort culturele waarde of samenwerkingswaarde, of one bank worden wat uiteindelijk weer in de verste verte dan ergens benefits heeft. Nou <b>dan wordt ie heel fuzzy.</b> Dus dan stappen we opeens af van ons principe we maken het hard, <b>dan wordt het opeens boterzacht.</b></p>
G 9-3	<p>ik vind het zeker nuttig want <b>anders kom je op een gegeven moment niet verder met je projecten</b></p> <p>Dus <b>dan haal je die onzekerheid eruit dat je op een gegeven moment met resources kunt zitten waar je niets aan hebt omdat je prioriteiten veranderen.</b></p> <p>en die allocatie per domein dat gebeurt dus op jaarbasis. Dus in september, oktober besluit dus de banking committee op basis van hun jaar vooruitkijken van <b>waar willen we naar toe, kunnen we zien wat heb je nodig</b> op jaarbasis</p> <p>of de <b>wensen die er zijn om opgepakt te worden</b> die beginnen al een beetje op te drogen of niet.</p>	<p>De vraag is alleen <b>hoe vast is de prioritering</b></p> <p><b>Wat ik vandaag ga doen kan hele andere kwaliteiten vragen dan wat ik morgen wil doen.</b> Dus daar zit wel een dingetje.</p> <p>En die heeft over het algemeen meer moeite om dan te alloceren binnen de prioriteiten omdat, mijn voorganger zei altijd, <b>het is appels, peren, pony's en lolly's, en dat is veel ingewikkelder want die vragen verschillende dingen.</b></p>

	<p>jazeker, <b>dat zijn dus die strategische doelen</b>.</p> <p>In de categorie moet, <b>need to have</b>, daarnaast heb je nog steeds heel veel dingen die leuk zijn om te doen maar niet per se moeten. Bij &lt;interne afdeling&gt; hebben ze hele goede initiatieven, business cases, maar onze <b>primaire focus, strategie</b> zit niet op betalen en sparen, maar op beleggen. Dan krijgt &lt;interne afdeling&gt; terwijl ze hele goede dingen zouden kunnen doen, dan kan toch een keuze gemaakt worden om minder resources te geven dan dat ze efficiënt zouden kunnen gebruiken.</p>	
M 16-3	<p>En dat doen we vaak op basis van de <b>value die het project oplevert</b>. Dat kan zijn financial value, dat kan ook zijn in control zijn, of klanttevredenheid, of dat soort measures</p> <p>nou, ik denk dat het zeker nuttig is, <b>ook om alle neuzen een beetje dezelfde kant op te krijgen</b>. Het geeft ook gewoon vaak <b>begrip bij mensen</b>, van als hun project niet lager of hoger geprioriteerd is ten opzichte van een ander project dan geeft dat ook gewoon <b>begrip over de keuzes</b> die gemaakt worden. En het geeft ook gewoon echt wel <b>focus in de portfolio</b>, dus we doen gewoon echt die <b>dingen die de meeste waarde opleveren</b>. En dat is uiteindelijk gewoon goed voor <b>&lt;case organisatie&gt;</b>.</p> <p>nou ja, <b>alle change die je doet is natuurlijk gelinkt aan de strategische doelen van &lt;case organisatie&gt;</b>. Dus voordat we aan een jaar beginnen wordt er gekeken van wat zijn de strategische doelen van &lt;case organisatie&gt;, dus <b>waar moet echt de focus op liggen</b> het komende jaar. En we zorgen er ook voor dat het budget op zo'n manier verdeeld wordt tussen de domeinen en de project portfolio dat we die <b>dingen kunnen doen die de meeste waarde opleveren</b>, dus die aansluiten bij de strategische doelen. Dus het is ook goed om prioritering van projecten op basis van die <b>waarden en doelen</b>, om die te linken aan elkaar.</p>	
N 23-3	<p>Dat de verandering <b>strategisch dan wel tactisch</b> is.</p> <p>op het moment dat je je <b>strategie heel scherp hebt</b> en kan zien van, nou op die strategische pijler lopen we nog zoveel achter in onze doelstelling en op die zoveel, dan kan ik ook veel beter bepalen, o ja maar dat heeft dan prioriteit.</p> <p>heel nuttig, omdat je op het moment dat je dit scherp hebt <b>ga je willekeur eruit halen</b>. En ga je echt <b>toevoegen aan wat er op dat moment moet voor de organisatie</b>.</p> <p>het belang is wat we <b>als strategische doelstellingen hebben</b>.</p> <p>ja, maar dat moet in mijn ogen doorvertaald kunnen worden, als je dat goed doet zegt maar zou dat <b>doorvertaald moeten worden ook naar lagere niveaus</b>.</p>	<p>Waar we bij &lt;case organisatie&gt; strategisch niet altijd heel strak sturen is dat <b>heel moeilijk te bepalen</b>.</p> <p>precies, ja, weet je <b>onze strategie is nu zo breed en alles omvattend dat ik heel moeilijk kan bepalen</b> op het moment dat één van de collega's zit op &lt;intern domein&gt; of dat nou een hogere of een lagere prioriteit heeft dan impact reporting.</p> <p>van <b>wie schreeuwt het hardst</b></p> <p>prioriteer ik daar de hogere prioriteit voor de lagere prioriteit <b>dat kan ik niet altijd beoordelen</b></p> <p><b>maar weerbarstig in de praktijk...</b></p>
B 30-3	<p><b>Dus binnen de teams die je hebt wordt er gewoon op basis van prioriteiten gewerkt.</b></p> <p><b>Maar in principe binnen domeinen is dit het uitgangspunt dat je de mensen toewijst aan de hand van het meest belangrijke.</b></p>	<p>waarde kan zijn voldoen aan bepaalde wet- en regelgeving, maar waarde kan ook gewoon zijn keiharde kostenreductie of het vergroten van de klanttevredenheid</p> <p>Dus je hebt vaak <b>een hele wisselende inhoud</b></p> <p><b>maar voor de projecten portfolio's en de mensen die je nodig hebt te wisselend.</b></p>

	<p>....we noemen dat value cases...En dat is gewoon een korte beschrijving van wat je wil bereiken, waarom, en met name de waarde die het oplevert. En vervolgens wordt er op basis van waarde, wordt er geprioriteerd.</p> <p>zijn er nieuwe wensen bij gekomen, kan natuurlijk ook, nieuwe regelgeving, nieuwe ideeën.</p> <p>ja, dat vind ik zeker nuttig, en al helemaal als je het daadwerkelijk doet met een goede onderbouwing van het waarom, dus de waarde die je op moet leveren. Want dan zorg je er in ieder geval dat er mensen worden toegewezen, ingezet op die manier dat ze de meeste waarde voor het bedrijf opleveren. Dus ja, ik vind dat zeker nuttig.</p>	<p>zeg maar het vraagstuk wat is hogere prioriteit versus wat is lagere prioriteit is wat lastiger te beoordelen. Omdat het ook andere mensen en partijen betreft. Want dan krijg je het vraagstuk wat is belangrijker een nieuw HR systeem of een nieuw, weet ik veel marketing systeem. Ja ga d'r maar aan. Terwijl als je binnen &lt;intern domein&gt; vraagt wat is belangrijk, moeten we proces A digitaliseren of proces B...</p>
M 7-4	<p>zeker ook in de traditionele projecten kijken we heel erg, welke projecten hebben nu bepaalde, nou ja, prioriteit, voorrang en daar gaan dan bij conflicten met capaciteit, gaan die uiteindelijk naar degenen die het meest belangrijk is, dus dat is in de traditionele projecten of de other portfolio.</p> <p>Dus dat zal eerder zijn het werk wat naar de mensen toekomt heeft een bepaalde prioriteit omdat het een bepaalde waarde vertegenwoordigt.</p> <p>Eigenlijk wordt daar op domeinniveau, dus door een domainlead, een value case voor gemaakt. En het idee is, dat wat het meeste waarde is pak je als eerste op, zit ook heel erg in de scrum gedachte. Sommige dingen leveren meer waarde op dan andere dingen. Bijvoorbeeld een nieuwe feature voor een klant is waardevoller dan een stukje onderhoud. Maar uiteindelijk heb je natuurlijk alles nodig, maar dat bepaalt dan de prioriteit waarin je dingen oppakt.</p> <p>ja, daar wil je natuurlijk ook kijken wat levert de meeste waarde op. Wat daar vaak ook speelt, en dat is ook binnen domeinen en in traditionele projecten is, zit er bepaalde wet- en regelgeving met een deadline aan, dat kan bijvoorbeeld ook de prioriteit bepalen. Dus ja, daar wordt inderdaad een afweging in gemaakt, ja.</p> <p>dat zit echt wel binnen de domeinen en binnen other portfolio ga je dan eerder kijken naar welke projecten, welke hebben daar een belang voor de organisatie. Zijn sommige bijvoorbeeld meer strategisch van belang dan hebben die misschien eerder een prioriteit dan bijvoorbeeld een operationeel iets.</p> <p>ja, ik vind t zeker nuttig en het geeft gewoon duidelijkheid, weet je, je weet dat je altijd meer wil dan dat je kan doen dus, maar ja, geef een duidelijke prioriteit aan wat belangrijk is, zodat je daar ook, he, je resources op kan afstemmen.</p> <p>Ja, die prioriteit hebben we met elkaar in die meeting bepaald, je kunt kijken wat er nog kan, maar op basis daarvan wordt er gekeken van nou, wie heeft wel werk, welke waarde heeft het, ok dan is dit de volgorde waarin we de zaken gaan oppakken.</p> <p>waarbij we in een domain increment bepalen wat we gaan doen en wat niet, dus wat prioriteit heeft en wat later komt.</p>	<p>Zijn sommige bijvoorbeeld meer strategisch van belang dan hebben die misschien eerder een prioriteit dan bijvoorbeeld een operationeel iets. Ook al kun je daar ook weer over discussiëren.</p> <p>waarde kan ook heel veel vormen hebben</p> <p>iedereen heeft vaak weer een ander belang</p> <p>en dat zijn soms ook appels en peren vergelijken weet je</p> <p>En ook verschillende belangen en ja...dat is lastig</p>

	<p>binnen de domeinen, werken we met sprints en elke 2 weken ga je ook weer opnieuw prioriteren dus het is echt, nou ja, it rolls up en it rolls down. En nou ja, we werken agile dus het kan alle kanten op.</p>	
D 12-4	<p>dus binnen een domein heb je een waardesysteem van prioritering waar naar klantwaarde wordt gekeken. En klantwaarde kan dan weer commerciële urgentie zijn of verplichtingen vanuit wet en regelgeving of een gigantische business case voor het bedrijf, he besparing. Dus klantwaarde, moet je het woord waarde eigenlijk maken gewoon.</p> <p>dat is die waarde, ik vind dat, omdat dat in de strategie van belang is dat we impact blijven maken tegen minder kosten, zijn bijvoorbeeld....de business case is wel een belangrijke vind ik.</p> <p>ja, omdat dit is het gesprek waarin je je strategie vertaalt naar actie. Dus je moet hier kunnen terugleiden dat de acties die je aan het doen bent de beste acties zijn om je strategie waar te maken en daarom is dit heel nuttig.</p> <p>En wat kunnen we realiseren als we iets meer krijgen en wat gebeurt er als we iets minder krijgen. En dan uiteindelijk de slag terug naar de strategie, ja, waar wil de raad van bestuur iets minder of meer van krijgen.</p> <p>Als het binnen budget is mogen ze gewoon zeggen, ja, het strategisch belang van x is echt groter geworden dan we dachten een paar maanden geleden en ja, het minst belangrijk dat we ergens anders deden gaan we dus pauzeren.</p>	<p>Over de domeinen heen, dan doet de banking committee dat. Ja, dat is de vraag of dat goed gaat. Gaat minder goed in ieder geval maar gebeurt wel.</p> <p>Maar dat brengt wel af en toe vragen met zich mee van ja, ja of dat ook klopt he.</p>

2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project		
R	V	T
B 9-3	<p>Nou <b>dan heb je dus mensen nodig die van iets heel breedts iets smallers kunnen maken</b> en kunnen gaan scopen en het kunnen gaan inpassen in het totale raamwerk van een organisatie en een architectuur, business architectuur, IT architectuur en dat ergens een plek kunnen geven en daarop een project kunnen gaan definiëren. En met daarin dan wat is het ontwerp dan en <b>wat voor resources moeten we daar dan voor gaan aanhaken. Dus die voorbereidingsfase vraagt andere mensen dan de uitvoeringsfase.</b></p> <p>Dus zo zie je in een minivorm zie je al die <b>verschillende skillsets van breed naar smal georiënteerd</b>, van bedenken naar uitvoeren, zie je in dat miniproject terug.</p> <p>maar het komt allemaal terug of het nou een project is of een initiatief of een epic of user story, je hakt 'm altijd in mootjes. En in die mootjes bepaal je wat wil ik hier realiseren en welke skillset heb ik daarvoor nodig, en hoeveel daarvan. Dus ja, dit is feitelijk gewoon de basis van hoe je een project managet. Dat je bepaalt welke resources, welke skills, in welke capaciteit heb ik nodig, hoe lang. Dus ja, dat is dan een kwaliteitscriterium voor HR allocatie, ja allicht.</p> <p><b>wie heeft welke skills en welke skills heb ik wanneer nodig</b></p> <p>Ja, dan kan ik hem daar op zetten <b>maar dat is niet de ideale match tussen wat hij kan en wat er nodig is.</b></p> <p>Maar als ik naar &lt;case organisatie&gt; kijk, ik merk nu bijvoorbeeld bij &lt;collega&gt; die wil helemaal niet dat zijn CDD operations medewerkers dat die bij allerlei beginnende CDD epics worden betrokken. <b>Dat vindt ie zonde van de tijd. Betrek ons maar zodra het wat concreter wordt.</b> Dus dat zie je ook steeds meer.</p> <p>daarom, het is de vraag wat verstandig is. Maar het is ook moedig om dat te zeggen, want ik heb in het verleden wel <b>projecten waar iedereen bij betrokken wilde worden vanaf het begin, nou ja dat is heel duur.</b></p> <p>ja, dat is wat ik net vertelde als je verschillende fases hebt, een ideefase tot aan een uitvoeringsfase, <b>heb je voor elke fase andere skills nodig. En als jij de verkeerde skills in elke fase hebt zitten dan leidt dat niet tot een succesvol project.</b> Om daar nog iets aan toe te voegen, vanuit mobilisatie en draagvlak wil je natuurlijk het liefst dat je mensen die in de volgende fase een rol hebben die wil je al in de voorgaande fase betrekken. Dan krijg je een betere oplossing en dan krijg je meer draagvlak voor het uitvoeren</p> <p>Om daar nog iets aan toe te voegen, vanuit mobilisatie en draagvlak wil je natuurlijk het liefst dat je mensen die in de volgende fase een rol hebben die wil je al in de voorgaande fase betrekken. <b>Dan krijg je een betere oplossing en dan krijg je meer draagvlak voor het uitvoeren.</b></p>	
G 9-3	<p><b>Dus developers worden wel betrokken in de voorbereidende fase, maar in een minder prominente rol dan in de uitvoeringsfase waarin ze moeten coderen, als voorbeeld.</b></p>	

	<p>nou ja het is zeker nuttig want de effectiviteit van je uitvoering hangt ervan af, dus als je zorgt dat je de juiste vaardigheden op het juiste moment beschikbaar hebt en daar duidelijkheid over hebt, dan weet iemand van tevoren ook nu ben ik volledig aan dit project bezig kan ik niet iets anders doen. En op dat moment heb ik iets meer vrijheid, kan ik ook weer wat anders doen. Dus je wordt door de hele organisatie heen denk ik effectiever in je productiviteit.</p> <p>Wat je in de domeinen ziet, het zijn gewoon samengestelde tijdelijke teams, dus alle componenten zitten in zo'n team en denken op elk moment nee, alleen de ene moet op het ene moment wat meer doen dan de ander. En dat kunnen ze in eigen overeenstemming met elkaar afstemmen, maar ze zijn functioneel, hiërarchisch zitten ze niet bij elkaar in een team, maar ze hebben elkaar wel geadopteerd als team. Dus ze hebben naar elkaar de commitment uitgesproken, wij zijn 1 team. En wij gaan dit resultaat opleveren. En als het goed is heb je de juiste disciplines allemaal bij elkaar zitten om dat te doen en kan je elkaar daar ook in helpen. Maar die dedication heb je.</p>	
M 16-3	<p>want in de praktijk is gewoon vaak dat één project pas in de laatste fase IT resources heeft en het andere project wat misschien lager geprioriteerd staat, in een eerdere fase resources van diezelfde club nodig heeft. Dus in de praktijk zie je gewoon dat het echt een combinatie is van project prioriteit maar ook dat je kijkt waar ligt de behoefte van het project.</p> <p>En zij hadden één sprint werk nodig, dus 2 weken van datzelfde team dat aan dat hele grote project werkte en nu was dat project als 2<sup>e</sup> geprioriteerd omdat het niet wettelijk verplicht was maar het levert wel een hele boel financial value op. Dus uiteindelijk hebben we gezegd van, we kunnen niet 2 jaar wachten met deze change uitvoeren, we zetten dat ander project even on hold en dan gaan we met deze verder. Dus dan kijk je echt naar de behoefte per fase van het project.</p> <p>ja, ik vind dat zeker heel nuttig omdat ik denk dat je echt moet kijken naar wat het project nodig heeft. Je kan prima resources alloceren op basis van de prioriteit van een project maar je moet ook gewoon echt kijken als je het hebt over human resources van waar een project behoefte aan heeft. En het komt gewoon heel vaak in de praktijk voor dat in de ene fase je wel resources nodig hebt en in de andere fase even niet, dus het is gewoon echt onmogelijk om dat niet per fase te bekijken.</p>	
N 23-3	<p>en die zegt ik wordt overvraagd, zij gaat het dan met de business owner bespreken en dan komt er niet zo vaak vanuit ons team capaciteit bij, maar meer vanuit de lijn bijvoorbeeld.</p> <p>het zit aan de ene kant dat er overvraagd wordt maar dat we daarmee ook vaker compenseren voor wat een ander zou moeten doen zeg maar. Wat we dan zien is, nou ja, wij doen heel veel in de verandering waardoor we zien dat we straks in implementatie geen goede borging kunnen garanderen. Dat is meestal het gevaar wat we zien. Is dat wij eigenlijk teveel op doen worden bevraagd en wat minder in de...dus dat heeft denk ik meer met...nou komt de juiste vraag afzo. Maar daar worstelen wij vooral mee zeg maar, van dat je dus inderdaad op capaciteit, denk je van ik ben nu echt 50 uur aan het werk hoe komt dat eigenlijk. En heel vaak komen we dan tot de conclusie van, ja maar we zijn eigenlijk dingen aan het doen waarvan we hadden afgesproken dat iemand anders die zou doen binnen het project.</p>	

	<p>ja, ik vind die professional judgement zal ik maar zeggen om daar heel regelmatig bij stil te staan vind ik heel nuttig.</p> <p>omdat je elkaar uitdaagt te reflecteren daarop en in een vroeg stadium bij te sturen.</p> <p>En dat spreken we dan af en juist het regelmatig bespreken met elkaar geeft ook de trigger van, ben je nog aan het doen wat er afgesproken was of ben je nu eigenlijk van 2 naar 3 aan het gaan.</p>	
B 30-3	<p>de enige reden die ik ervoor kan bedenken is dat je voor verschillende fases soms verschillende mensen nodig hebt, verschillende type capabilities om het zo maar te zeggen. Dus als je nog meer zeg maar in der onderzoeksfase zit, dan heb je misschien meer behoefte aan een analist en een architect. En als je op een gegeven moment een bepaalde keuze hebt gemaakt dan heb je misschien veel meer behoefte aan een IT developer of een business analist die acceptatietesten kan gaan doen. Snap je, dus dat is de voornaamste reden om het wel te doen.</p> <p>in de praktijk werkt dit gedeelte minder goed binnen de domeinen</p> <p>Dat doen we niet meer op die manier het is meer een continu stroom van verandering waaraan gewerkt wordt, en dat werkt eigenlijk binnen het domein werkt dat nog redelijk goed. Wat met name...en dat is ook een beetje hoe vul je het woord projectmedewerkers is, als je dat ziet als domein medewerkers dan gaat het over het algemeen wel goed. Want dan wordt er geprioriteerd binnen wat er aan komt en daar wordt ook op gestuurd, ook voor wat betreft resourcing en hoe dat gaat.</p> <p>ja, en dat is dan met name zeg maar, omdat er heel erg vanuit domeinen zelf wordt gekeken, dus daar zijn alle resources vast maar uiteindelijk komt het allemaal samen in bijvoorbeeld &lt;interne afdeling&gt; om maar wat te noemen, of &lt;interne afdeling&gt;. En als daar vanuit allerlei verschillende hoeken en gaten ineens verandering aan komt dan wordt het wel een beetje lastig.</p> <p>ja, voor een domein vind ik het een minder nuttig criterium omdat, ja binnen een domein heb je gewoon verschillende projecten tegelijkertijd lopen en prioriteer je daarbinnen. En gaat het wat minder over de verschillende fases. Want binnen een domein zijn die verschillende fases er niet want je hebt niet een analyse fase en een development fase and so on, dat loopt veel meer op een agile manier door elkaar. Dus voor domeinen is de verschillende fase wat minder relevant. Dat wil niet zeggen helemaal niet relevant, maar minder.</p> <p>voor domeinen vind ik 'm minder nuttig omdat je daar bijna niet met verschillende fases werkt.</p> <p>ja, dus voor projecten werkt het beter maar is het ook meer nodig en bij domeinen voegt het minder toe, maar is het probleem ook minder groot omdat je daar je vaste resources hebt.</p> <p>voor domeinen in ieder geval niet, nee. Omdat het daar dus bijna niet toegepast wordt, daar kijk je vanuit capaciteit en doe je die prioritering.</p>	
M 7-4	<p>Wanneer heb je de juiste mensen.</p> <p>nou ja de traditionele projecten heb je altijd...vaak start je met een analysefase, daar komt een plan uit waarin je ook aangeeft hoeveel resources heb je nodig voor je implementatiefase en</p>	



	<p>misschien heb je meerdere fases tijdens die implementatie, waar je weer ook verschillende resources nodig hebt. Dus je probeert heel duidelijk te beschrijven wie je wanneer nodig hebt zodat je, nou ja de juiste mensen op tijd aan boord hebt.</p> <p>omdat je niet wilt dat je inderdaad vertraging hebt, of dat bepaald mensen niet beschikbaar zijn, of dat het niet met elkaar matcht of ze beschikbaar zijn, dus ja, juiste mensen op de juiste plek, dat is wat je graag wil.</p> <p>het werk komt naar de mensen, dus speelt zo'n...daardoor heb je misschien wel verschillende topics waaraan je werkt, maar heb je altijd voldoende werk wat er komt, omdat je capaciteit is fixed.</p> <p>daar werkt het anders omdat we daar natuurlijk vast teams hebben, dus daar bepaal je, nou 1 keer per jaar zeg je zoveel teams hebben we nodig en dan is het vervolgens aan de productowner om ervoor te zorgen dat er altijd voldoende werk is voor de fixed capaciteit die er is. Dus daar heb je het minder over faseringen.</p> <p>in je domein ga je daar niet op- en afschalen met de hoeveelheid mensen die je hebt. Je zult ze eerder op verschillende plekken inzetten.</p>	
D 12-4	<p>dan krijg je met name op dat teamniveau krijg je wel dat je verschillende experts aan tafel wil hebben voor verschillende ontwikkelingen. Voor client activity monitoring in &lt;intern systeem&gt; zet je een ander expert aan tafel dan voor fraud beheersing in &lt;intern systeem&gt; dus daar zie je op dat niveau, teamniveau is dat denk ik, dat je echt actief met resources allocation bezig bent.</p> <p>Dan wissel je heel af en toe voor een expert aan de business kant. Terwijl ja, andere onderwerpen wissel je misschien ook de IT kant helemaal of whatever.</p> <p>En dan heb ik het vooral over de domeinen, maar ook wel in Nederland eigenlijk als je de strategie volgt. Dus dan proberen we toch wel voor per fase per onderwerp de juiste resources op het juiste project of op het juiste domeinteam te zetten, ja.</p>	want je hebt ook nog die ander belangen he, continuïteit, stabiliteit, mensen die aan elkaar moeten wennen

3. Volledig en continu geplande inzet capaciteit		
R	V	T
B 9-3	<p>dit lees ik als, dit bekijk je op individu en dan kijk je heeft een individu idle time of niet. Dus in mijn voorbeeld van &lt;collega&gt;, hij is beschikbaar hoe zorg ik dat hij 40u per week is <b>ingezet op de meest belangrijke dingen.</b></p> <p>Zijn alle mensen volledig ingezet en <b>zijn ze dan ook ingezet als ik het weer samensmelt met prioriteitsstelling, zijn ze dan ingezet op de belangrijkste dingen.</b> En dat met name is heel belangrijk want dat zie ik dus heel veel misgaan. Dus mensen zijn eigenlijk altijd wel volledig ingezet, maar vaak niet op de belangrijkste dingen. Maar op de dingen waar de energie of aandacht dan even naar toe gaat.</p> <p><b>Die zitten per definitie ramvol</b> en hoe kom je er nou toe dat je ze even een moment alles uit hun handen laat vallen, en dat je ze opnieuw hun werk laat prioriteren van <b>waar moet jij nu je tijd aan besteden.</b></p> <p><b>of 't voldoende waarde toevoegt, of het de optimale waarde toevoegt, daar zit mijn grote zorg.</b> De arbeidskosten die zijn maximaal maar de waarde die daar tegenover staat die kan nog veel beter</p> <p>ja, dit vind ik heel nuttig, <b>want dit is waar je winstgevendheid in brede zin, waarde creatie</b>, op individueel niveau kunt bepalen.</p>	<p><b>Die zitten per definitie ramvol</b></p>
G 9-3	<p><b>binnen de domeinen heb je teams die werken vast</b></p>	<p>ja het is dus nuttig, <b>waar je zeker weet dat je daar continu mee bezig kunt zijn.</b></p> <p>Niet volledig, wat ik net zei, er is een deel wat vaste mensen zijn, dus ICT teams zijn vast gelinkt aan een thema. De business resources kunnen voor een heel deel volledig zijn. Dus een productowner kan volledig voor een bepaalde of langere periode productowner zijn. Maar er zijn heel veel business resources die niet volledig toegekend worden aan het domein. Misschien ook niet eens volledig toegekend worden aan een tijdelijke initiatief. Dus je kan een initiatief hebben lopen waar je wel resources voor nodig hebt die ingevlogen worden in het domein, alleen tijdelijk voor dat ene specifieke onderdeel en dat is misschien nog steeds maar 50% van de tijd van die persoon. En bij het projectenstuk heb je eigenlijk heel weinig dedicated project resources, bijna alleen de projectmanager, en zelfs die is nog niet eens dedicated want die doet vaak 2 of 3 projecten tegelijkertijd. En <b>de projectmedewerkers zijn eigenlijk allemaal mensen die het eraan doen. Dus die hebben hun eigen werkzaamheden en die hebben eigenlijk bijna nooit volledige focus op change.</b></p> <p>en dat is dus <b>binnen de domeinen heb je teams die werken vast</b>, dus die verschuiven bijna niet. En we hebben wel een probleem gehad met productowners, die waren heel schaars. En degenen die er waren <b>werden gewoon compleet overvraagd.</b></p> <p>Aan de ander kant is het ook niet nuttig, want je wilt niet altijd volledig en continu geplande inzet hebben. <b>Omdat je ook gewoon je daadwerkelijke werk nog moet blijven doen, dus je hebt gewoon een minimale basis aan run wat gewoon door moet blijven doordraaien.</b></p>
M 16-3	<p>Want ik kan me herinneren, vanuit mijn projectmanagement functie weet ik wel dat je daar continu mee bezig bent om te kijken of er mensen zijn die niets te doen hebben. <b>En dat is vooral natuurlijk heel jammer als je resources inhurt van buitenaf, als ze op dat moment niets te doen hebben, dat</b></p>	

	<p>is gewoon je geld weggooien. Dus daar zijn projectmanagers vaak wel mee bezig, ook verder vooruit plannen.</p> <p>nou ja, het is natuurlijk wel nuttig omdat je niet wil dat mensen geen waarde leveren dus het is zeker nuttig om hierop te plannen, ja.</p>	
N 23-3	<p>N: ...ja dan zou ik 'm ook nuttig...maar in change management is het natuurlijk wel een nuttig...vanuit allocatie vind ik het wel een nuttig criterium...</p> <p>F: ...vanuit het concept...</p> <p>N: ...ja precies...</p> <p>F: ...ja, want het eenvoudige gevolg is als je geen mensen aan het werk hebt dan doen ze niks heel simpel, dat kost geld en dat is niet alleen maar voor een projectomgeving relevant, eigenlijk overal...</p> <p>N: ...ja dat is overal...</p>	
B 30-3	<p>Dit is eigenlijk precies hoe domeinen werken, want daar krijg je dus een vaste hoeveelheid capaciteit in de vorm van een bepaalde groep aan mensen en kijk je daar binnen, hoe kan ik die het meeste waardevol aan het werk zetten.</p> <p>Voordat we in domeinen werkten was dit dus vaak een probleem omdat het ene project toevallig sneller klaar is en het volgende duurt wat langer om de analyse te doen, dan heb je dus inderdaad daar tussendoor bijvoorbeeld dat een development team uit z'n neus zit te eten, of in ieder geval iets doet wat misschien niet het meest waardevolle is wat ze hadden kunnen doen.</p> <p>ja, ik vind deze echt ontzettend nuttig, zeg maar nummer 3 in combinatie met nummer 1 vind ik echt een hele waardevolle zeg maar invulling van domeinen. Zodat je vaste capaciteit hebt en dat je daarbinnen, binnen prioriteiten kijkt, van hoe kan ik mensen het meest nuttig en waardevol inzetten. Juist omdat je dan gewoon continu het meest waardevolle doet met tijd en geld.</p>	
M 7-4	<p>het werk komt naar de mensen zelf toe. En nou, afhankelijk van hoeveel werk het is, kun je meer of minder oppakken, maar dat dat eigenlijk altijd vast is.</p> <p>welk werk hebben we en dat naar het team te brengen want die capaciteit is fixed. Dus op basis van bijvoorbeeld de backlog kun je zien, heeft het team genoeg werk al klaar staan wat ze kunnen gaan oppakken.</p> <p>ja, omdat het uiteindelijk ook gewoon belangrijk is, weet je, je duurste resources zijn je mensen, dat zijn je hoogste kosten, daar gaat je meeste budget naar toe. Ja, die wil je dan ook optimaal inzetten en die capaciteit benutten.</p>	
D 12-4	<p>we bevriezen de inzet ietsje meer, maar we hebben geflexibiliseerd waar die inzet aan werkt he, dus je maakt kleinere teams van mensen, die stuff je op een thema en daarmee werken ze die thema's af en als er opeens een thema opeens zo'n wending heeft dat die groep niet meer klopt, dan ga je je hebben over het wisselen van de samenstelling.</p> <p>ja, nou ja kijk de domeinomgeving, agile scrum gaat uit van he, dus tijd en geld zijn fixed, en het variabele is je output</p>	

we richten ons veel te weinig in onze management aandacht op het **verhogen van de effectiviteit** van onze mensen.

Eigenlijk de belangrijkste vraag in deze manier van werken **als je zegt budget is fixed middelen zijn fixed, hoe ontwikkelt het dan wat we uit die middelen halen,** hebben we het bijna niet over

nou ja, ik vertaal deze even naar van, dat je **budget fixeert en je dan richt op daar het maximale uithalen. Dat vind ik nuttig.** He, en hier staat dus human resources worden gealloceerd gericht op volledig en ononderbroken benutten, nou **dat doe je door agile scrum werken want daarmee probeer je maximale flow te creëren.** Ja, dus dat is heel nuttig. En ja, onder andere om kosten te beperken **maar vooral om je effectiviteit te vergroten en fouten te verminderen en het falen van projecten te voorkomen.**

en soms kun je de vraag stellen **zijn we nou wel echt alleen aan dingen met de hoogste waarde aan het werken.** Dus als we eenmaal zijn begonnen dan willen we het toch cultureel gezien vaak te mooi maken en omdat we dus geen resultaten, geen duidelijke resultaat dialoog hebben, schieten we dan door in de kwaliteit.

4. Afstemming tussen projecten faciliteren		
R	V	T
B 9-3	<p>En <b>daar zit dus een afhankelijkheid in</b>, dat we eerst het ene moeten bouwen voordat je naar de volgende release kan. De ene release heeft de voorgaande release nodig, je moet op elkaars schouders staan.</p> <p>nou kijk, <b>dat is ook agile, de mensen zijn gealloceerd aan het team, en het team wordt gealloceerd aan een stuk werk</b>. Dus de vraag is of je inhoud van je onderzoek verandert als je zegt, ik denk het namelijk niet, in agile wereld gaat het niet om individuen maar om het team. En waar wordt het team aan gealloceerd. Dan blijft volgens mij alles staan.</p> <p>maar het <b>voorkomen van vertragingstijd</b> staat hier in de definitie en dat is waar ik heel erg op stuur</p> <p>ja, dus dat <b>afstemming tussen projecten is voor mij programma management</b>.</p>	
G 9-3	<p>En we kijken dan dus ook inderdaad van <b>wat voor vaardigheden heb je dan nodig</b></p> <p>zit iedereen op hetzelfde stukje codering te werken, <b>dat willen we dus spreiden dus dat moet je niet willen</b></p> <p>Dus je moet dat soort van spreiden, inzichtelijk maken, van <b>welke vaardigheden, welke functionaliteiten zijn er nodig</b> door het jaar heen.</p> <p>ja, nou net wat ik zeg, ik vind 'm inderdaad heel nuttig, want je gaat op een schip ook niet met z'n allen aan de voorkant staan met de kans dat die gaat kukelen. Dus <b>je moet het spreiden en je moet die risico's goed in beeld hebben</b> en je kan niet met z'n allen om een klein stukje werken. Dus daar goed de afstemming in zoeken is wel belangrijk.</p>	
M 16-3	<p>ik moest even denken aan het voorbeeld dat ik net even noemde, over dat grote project, het GDPR project, waardoor eigenlijk <b>een wat kleiner project maar wel ook heel belangrijk voor &lt;case organisatie&gt; 2 jaar zou moeten wachten</b>.</p> <p>om te kijken of we daar wat resources van konden lenen om in ieder geval een <b>ander belangrijk project ook weer door te laten gaan</b>.</p> <p>ja, dat hangt ook weer een beetje samen ook met nummer 2 denk ik, dus ik vind het zeker nuttig <b>omdat je moet gewoon altijd kijken op welke manier je de meeste waarde kan leveren</b> voor &lt;case organisatie&gt;.</p>	
N 23-3	<p>Jij hebt iets besloten en jij gaat het in je domein doen, en dan komen we erachter dat het een relatie heeft. Nou ja, <b>dan zit er al spanning op</b> want ik heb een bepaald beeld gevormd en jij hebt een bepaald beeld gevormd, maar <b>probeer daar nog maar eens van af te wijken, dat wordt strijd</b>.</p> <p>En volgens mij is dat te laat. Dus dan is er in een bepaald gremia bedacht, dit moeten we doen, helemaal uitgewerkt en <b>dan komen we er onderweg achter</b> van o, maar dit heeft eigenlijk relatie met wat in een ander gremium is bedacht en wat ook al loopt.</p>	
B 30-3	<p><b>alleen er zijn soms extra resources nodig die niet vast in het domein zitten, maar die je wel nodig hebt om een bepaald project te realiseren</b>.</p>	

	<p>ik ga dit kwartaal doen, allemaal aan dit werken en by the way, ik heb ook nog 1 dag per week een compliance medewerker nodig.</p> <p>er kunnen problemen ontstaan zodra je dus niet uitkomt met de standaard resources die je toegewezen hebt gekregen binnen een domein.</p> <p>waar het in domeinen minder goed werkt dan in projecten, omdat je daar dus niet van tevoren heel lang heel uitgebreid over nadenkt hoe je dan ineens...terwijl je bezig bent denk je, o ik had toch nog iemand van compliance nodig...</p> <p>nou, omdat je dan iets beter vooruit kijkt naar wat er nodig is en daarmee als het goed is dus vertragingen of problemen gedurende het kwartaal voorkomt in plaats van laat gebeuren. Dus het helpt je iets beter, zeg maar een moment daar bewust bij stilstaan, helpt je iets beter vooraf problemen te identificeren. En dan heb ik het dus specifiek zeg maar, over de mensen die je niet zo standaard binnen je domein nodig hebt.</p>	
M 7-4	<p>waar wij voor kiezen is, wat ik al eerder zei, we brengen het werk naar de teams. Dat is natuurlijk vanuit de scrum gedachte</p> <p>En daar kun je eigenlijk...wij kiezen ervoor vanuit het agile werken om daar dus niet soort flexibel, o we gooien er nog een team, o we gooien er nog een team zodat we maar meerdere projecten of meerdere dingen kunnen doen. Op een bepaald moment is dat gewoon een fixed element. En dat dwingt je om keuzes te maken.</p> <p>Dus daar zit vaak in dat de scope vaak al fixed is en daar schaal je je resources op.</p> <p>Terwijl, dus daar pas je het op aan, terwijl in scrum werken zeggen we veel meer, ja, dit is nou eenmaal de capaciteit die we hebben dus goh, kunnen we onze dossiers soms iets minder netjes doen of waar we kunnen van afsnoepen, zodat we toch die aantallen kunnen doen.</p> <p>Soms kiezen we ervoor bijvoorbeeld om bepaalde werkzaamheden bij een ander team te leggen omdat die bijvoorbeeld betere expertise er ook voor hebben.</p> <p>Dat is ook een lastige knip, want nu hebben we nog wel werk wat ook frontend is, dus dat moeten we dan doorschuiven eigenlijk naar dat andere domein. Omdat ze daar de kennis en expertise hebben.</p> <p>Dat rolt zich op naar wat gaan we in een kwartaal doen met elkaar, dat noemen we de domain increment, dan wordt teruggekeken en vooruit gekeken.</p> <p>ja, want je wilt altijd de juiste mensen op de juiste plek hebben</p> <p>je wilt in ieder geval niet dat mensen in de leegloop bijvoorbeeld komen, dus het is zeker wel belangrijk en nuttig.</p>	
D 12-4	<p>Als het binnen het domein niet is op te lossen moet het over de domeinen heen worden bekeken. Dus dan moet of de business iets doen omdat er business capaciteit nodig is, of ICT moet schuiven met mensen van teams dus dat gebeurt ook allebei.</p>	

	<p>En daar zou de <b>verbinding naar de strategie</b> moeten liggen</p> <p>nou, omdat je, de <b>juiste mensen op de juiste plaats</b>, <b>in acht nemende ook stabiliteit en continuïteit</b>, als je dat optimaliseert dan haal je ook het optimale uit je mensen op de lange termijn.</p> <p>onder andere het doel is het snel kunnen inzetten van beschikbare resources, jazekeer, voorkomen van vertragen, nou ja <b>het optimaliseren van wat je eruit haalt</b>, dat is het omgekeerde van voorkomen van vertraging. En ja, doordat projecten op elkaar moeten wachten nou dat is...het gaat vooral denk ik om van, creëer je in de projectteams of in de domeinen de teamdynamics die gewoon voor een <b>optimale snelheid en beste kwaliteit</b> zorgen. En een onderdeel van de kwaliteit is afstemming met de omgeving, ja, ja, dus heel belangrijk.</p>	
--	--	--

5. Balans tussen vaste teams en roulerende projectmedewerkers		
R	V	T
B 9-3	<p>Dus ik vertaal dat in onze agile wereld naar een balans tussen met je eigen team ontwikkelen en <b>retrospectives doen op je manier van werken en daarin verbeteren</b>. In balans met die kennis delen met de andere teams en wat de andere teams hebben geleerd weer innemen, dus dat je kruisbestuiving krijgt niet alleen tussen de teamleden van je eigen team maar ook tussen de teams onderling. Wat ik wel heel erg zie is wat op een soort middellange termijn dat het heel veel heeft opgeleverd bij &lt;case organisatie&gt; om teamleden door te rollen.</p> <p>En die is dus geïmplementeerd met een soort leidinggevende rol in dat bestaand &lt;intern team 2&gt;, en daar is enorme performance verbetering gerealiseerd. Dus dat rouleren binnen de organisatie, <b>af en toe teams reshuffelen, moet je niet te vaak doen</b> maar als je dat af en toe doet dan denk ik dat dat heel veel oplevert.</p> <p>En zo krijg je een enorme kruisbestuiving en een organisatieontwikkeling door steeds door te rollen. &lt;case organisatie&gt; is nog niet groot genoeg om dat te doen, maar bij grotere organisaties is dat wel een slim organisatieontwikkelingsmodel denk ik.</p>	<p><b>retrospectives doen op je manier van werken en daarin verbeteren.</b></p> <p><b>af en toe teams reshuffelen, moet je niet te vaak doen</b></p>
G 9-3	<p>ja, het is afgezien van effectiviteit van je change, ik denk ook om de balans te houden tussen change en run. Dus het inzetten van invliegkippen dan breng je de dagelijkse praktijk mee wat heel goed kan zijn als toetscriteria van wat ben je nou aan het maken en is dat zinvol. Dus die uitwisseling is heel goed. Plus iemand die het daadwerkelijk gebruikt krijgt ook een kijkje in de keuken van hoe is het nou tot stand te komen en weet dan ook dat je het kan beïnvloeden. Je hebt beide nodig. Dat gebeurde vroeger natuurlijk, je gaat in je hokje zitten en je gaat zitten maken wat je denkt dat er nodig is. Maar je hebt eigenlijk die constante toetsing nodig, en die constante toetsing die is heel erg gebaat bij de mensen die het daadwerkelijk gebruiken en de mensen die het maken en de mensen die beide doen.</p>	
M 16-3	<p>Soms heb je wat inhoudelijke kennis nodig ook om het project goed te kunnen managen.</p> <p>Soms heb je juist iemand nodig die heel sterk is in overzicht brengen en zorgen dat iets verder komt in de organisatie. Dus daar houden we altijd wel een pool aan met vaste medewerkers en hebben we altijd 1 of 2 FTE flexibel. Dus als er een keer een project voorbij komt die echt expertise nodig heeft, dan hebben we een pool met projectmanagers die we kunnen inhuren. Of als we een keer capaciteit tekort hebben dan kunnen we daar ook bijschalen.</p> <p>ja, ik kan er niet voor alles iets over zeggen, maar op projectmanager gebied vind ik het heel nuttig omdat je gewoon niet ieder project aan dezelfde projectmanager kan toewijzen en voor de rest vind ik het heel lastig om daar iets van te vinden. Ik heb daar ook minder mee te maken.</p>	<p>daar werken verschillende teams ik weet niet precies ik iets van <b>15 tot 20 scrum teams en die bestaan altijd uit vaste rollen of functies</b></p>
N 23-3	<p>N: nou, ik vind het wel nuttig om in ieder geval de splitsing te maken in de vaste medewerkers, die de inhoud leveren en de change skills, dat vind ik wel nuttig, als dat hier goed in zit...</p> <p>F: ...ja dat is een goed aspect om mee te nemen, waarom vind je dat nuttig?</p> <p>N: omdat je beide nodig hebt om een goed project te draaien.</p> <p>F: ja, ik hoor ook een beetje tussen de zinnen door dat het expertise afhankelijk is...</p> <p>N: ...ja, je hebt van allebei wel de expertise, de inhoud expertise van een project nodig als de change skills.</p>	<p>en je hebt binnen de domeinen vaste teams, dat was meer mijn beeld. En een domein is een vast team voor mij die eigenlijk steeds nieuwe projecten oppakken.</p> <p>omdat we ook hebben gemerkt dat als het meer is dan heb je teveel schakeltijd, dus dan gaat het echt ten koste van je effectiviteit en van je tijd om nog eens even na te denken van wat is nou een goeie interventie die ik nu moet doen, wat is er nu nodig. Dan ben je alleen maar bezig met doorhakken zal ik maar zeggen.</p>



B 30-3	<p>En daarnaast zijn er inderdaad nog steeds roulerende projectmanagers voor specifieke aandachtsgebieden of specifieke projecten.</p> <p>die vaste medewerkers die vind ik heel erg waardevol, zeg maar qua kennis en performance ontwikkeling</p> <p>ja, als inderdaad als er expertise nodig is die niet beginnen het domein is dan wordt die laten we zeggen op een roulerende manier ingevuld.</p> <p>die vaste medewerkers die vind ik heel erg waardevol, zeg maar qua kennis en performance ontwikkeling.</p>	<p>als ik kijk naar de domeinen en hoe het daar gaat, vind ik met name die vaste teams enorm helpen bij de verbetering van de performance. Dat is denk ik echt de grootste kracht van de domeinen, dat ze zowel qua kennisontwikkeling als goede samenwerking, mensen raken aan elkaar gewend.</p> <p>ja, maar balans is in dit geval dus meer 80-20 of 90-10 zeg maar, dus heel veel vast en een klein beetje roulerend. Terwijl binnen projecten is het precies andersom, is bijna iedereen roulerend en gaan ze samenwerken en zijn de projectmanagers misschien nog een vast clubje</p> <p>ja en ik vind het juist zelf wat lastiger als je zeg maar vaste teams hebt en daar gewoon continu voor losse projecten weer roulerende medewerkers bij hebt, omdat die vaak best wel veel tijd vragen qua zeg maar, manier van werken en dergelijke.</p> <p>je hebt eigenlijk vaak wel een half jaar nodig om een team zeg maar dusdanig aan elkaar te laten wennen dat...dus denk ik dat deze dus veel beter werkt binnen domeinen dan binnen projecten, simpelweg omdat je binnen projecten vaak niet de tijd en de duur hebt om die vaste teams dusdanig lang op te bouwen dat je echt in die fase komt dat je de performance gaat verbeteren.</p>
M 7-4	<p>en wat je dus soms ziet als het teams dus minder lekker loopt of dat het minder goed werkt dan gaan we kijken hoe kunnen we het team veranderen zodat die balans weer beter is.</p> <p>Waarbij je zegt afhankelijk van de klus waar je aan werkt heb je bijvoorbeeld misschien wel marketeers of juristen erbij zitten om wat af te maken met elkaar. Dus dat is wat we graag zouden willen maar wat we in de praktijk nog niet hebben om dat toch wat meer teams solo opereren.</p> <p>Dus we rouleren bijvoorbeeld ook met teams die minder lekker lopen, of mensen die weggaan proberen we echt te kijken, hoe brengen we de juiste kennis en ervaring bij bepaalde teams zodat het team lekker loopt. Maar met altijd het idee, het is weer een vast team wat met elkaar...hoe langer ze met elkaar samen werken hoe beter ze op elkaar ingespeeld zijn.</p> <p>ja, en ook hoe laat je dat team weer verder...wat moeten ze ontwikkelen om nog beter te worden ook met alle technieken die er komen. Daar wil je op investeren want het is natuurlijk ook, als je iemand er tijdelijk bij zet, dan gaat die persoon het vaak ook doen, maar neemt dan vervolgens ook weer de kennis mee. Je wilt graag de kennis binnen het team zelf hebben.</p> <p>we zijn bijvoorbeeld nu aan het omgaan van native script naar native dus dat is een hele andere programmeertaal, daar moeten we andere mensen voor inhuren omdat we die kennis nog niet hebben Maar die mensen die we inhuren willen we wel ook gebruiken om dan onze interne mensen om te laten scholen zodat, op het moment dat ze weggaan, ze het ook nog kunnen blijven beheren.</p>	<p>binnen scrum proberen we, binnen de scrum teams, binnen &lt;eigen afdeling&gt; proberen we echt dat vaste team te hebben en niet, de ene sprint komt er iemand bij...het uitgangspunt van scrum is, vaste teams en het werk komt naar het team</p> <p>nee, dat betekent dat je met dit team, dan dat het een langere doorlooptijd heeft om het werk te doen.</p> <p>Dus eigenlijk hoort het team alles in te huis hebben om, nou ja, welke klus dan ook te kunnen doen.</p> <p>binnen de domeinen willen we multidisciplinair werken.</p> <p>En idealiter zou je veel meer multidisciplinair dat willen doen maar zover zijn we nog niet.</p> <p>het is meer he, dit is de klus en dit is het team dat het kan doen dus daar heb je sowieso al wel lossere project teampjes.</p> <p>Ik zit even te denken...nou ja, omdat wij kiezen voor vaste kernteams is deze minder relevant omdat, je wilt, we kiezen ervoor om vaste teams te hebben en het werk naar de teams te brengen. Waardoor je dus eigenlijk wil zorgen dat je een stabiele factor hebt, waardoor het team goed op elkaar ingespeeld raakt. Alleen als het nodig is ga je rouleren met mensen. Dus dan is deze eigenlijk minder belangrijk om voor dat uitgangspunt te kiezen.</p> <p>ja, want wij willen juist graag een divers team hebben die alles kan doen, dus dat forceren we niet dat is gewoon ons uitgangspunt. En daar geloven we juist niet in om dan mensen er aan toe te voegen en ze weer weg te halen.</p>

		<p>Teams moeten op elkaar ingespeeld raken pas dan worden ze productief met elkaar want elk team moet door de forming, norming, storming, performing fase. Dus hoe vaker jij rouleert, en al is het maar 1 iemand toevoegt aan het team, moet die hele balans zich weer opnieuw vormen. En dat heeft impact op hoe je team functioneert. En dat kan soms heel snel gaan maar kan ook zijn dat het team blijft vastzitten in het nog norming met elkaar waardoor ze met elkaar blijven struggelen en het team dus ook niet lekker loopt</p>
D 12-4	<p>Willen we mensen uit 1 team in een ander team zetten omdat daar de kennis helemaal niet is en dan die ene uit het andere team dat daar gaat brengen. Dus ICT heeft daar een actief gesprek over. En wij hebben dat natuurlijk ook, en dat is primair bijvoorbeeld in de teams product management en business analyse. En secundair ook wel in de projectdeelnemers uit de operations teams bijvoorbeeld, van nou ok, welke productmanager, welke productowner is nu de juiste voor deze verandering. En zo zie je eigenlijk dat je dus vanuit 2 kanten bezig bent met die dynamiek. En een domainlead heeft eigenlijk een rol om te kijken of dat geheel dan werkt op het change domein waar die verantwoordelijk voor is. Dus daar kom je wel in een soort kruisbestuiving terecht van meerdere lijnen...</p>	<p>hoe zorgen we dat we langer dan nu mensen in een vaste samenstelling kunnen laten werken zodat ze aan elkaar wennen, dat er een vertrouwensbasis komt en dat je dus die versnelling gaat krijgen. Dus eigenlijk het omgekeerde is nu wat onze uitdaging is. Wat wel betekent dat er individuen tussen zitten die misschien een constante factor zijn, maar op teamniveau, of op projectniveau willen we het liever stabiel hebben dan het is he?</p>

6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project		
R	V	T
B 9-3	ja, dat is wat ik net vertelde als je verschillende fases hebt, een ideefase tot aan een uitvoeringsfase, heb je voor elke fase andere skills nodig. En als jij de verkeerde skills in elke fase hebt zitten dan leidt dat niet tot een succesvol project.	
G 9-3	Het is toch wel handig dat je mensen hebt die verstand hebben van wat we aan het doen zijn.  Dus daarom werken we ook in thema's zodat we dat makkelijk bij elkaar kunnen te brengen en beschikbaar kunnen hebben.  En hoe beter dat past, hoe sneller je meestal het resultaat oplevert.	we hebben ook wel mensen gehad die heel graag projectmanager willen worden.  En ik denk dat we binnen <case organisatie>, ik kan het niet helemaal onderbouwen, maar ik kan me voorstellen dat er binnen <case organisatie> wordt gekeken naar wat zou je willen leren, en dat we daarom er ook voor kiezen dat we mensen het traject laten doen. In plaats van dat we zeggen we gaan de hele ervaren mensen binnen halen om dat te doen.
M 16-3	nou ja, ik kan me zeker voorstellen dat het nuttig is. En ik weet niet of je als projectmanager daar gewoon veel meer mee te maken hebt, omdat je dan gewoon precies weet wat je nodig hebt, misschien ook wel wie je nodig hebt. Dus ja, je wil gewoon de mensen met de juiste skills aan jouw project hebben werken. Dus ja, ik denk dat het nuttig is.  nou ja, uiteindelijk heb je natuurlijk een resultaat wat je wilt bereiken met je project en je wilt dat dat succesvol verloopt en gemotiveerde mensen die dragen denk ik bij aan een succesvol projectresultaat.	
N 23-3	nou ja, we hebben bijvoorbeeld een vraag om een wetgeving te implementeren. De één is daar beter in dan de ander.  ik vind het nuttig om de effectiviteit van de change te bewaken en die later ook nog een beetje komt, is tevredenheid van de medewerker zelf.  nee, daar zou ik zelf nog wel een stap in willen maken van wat zijn nou in ons team zal ik maar zeggen de skills die we hebben en moeten we daar dan nog een stap ergens maken. Als team zeg maar, dus zo'n skill matrix zou ik wel heel nuttig vinden om dat te hebben als team.	
B 30-3	Binnen domeinen wordt het eigenlijk voor langere periodes toegepast, dus wat minder project afhankelijk maar echt vakinhoudelijk. Dus mensen worden voor langere termijn vaak een aantal jaren toegewezen aan een bepaald domein. Wil niet zeggen dat je daar altijd moet blijven zitten, maar juist vanuit de kwaliteiten die iemand heeft en de kennis die die heeft en ook het ontwikkelen van die kennis en vaardigheden, want dat kost nou eenmaal tijd.  ja, waarom vind ik 'm nuttig, nou sowieso omdat je waarde realiseert met de juiste mensen, maar ook omdat het voor mensen, en dat is denk ik goed aan domeinen,  Mensen doen waar ze goed in zijn en over het algemeen worden mensen daar blij van omdat ze dan doen waar ze goed in zijn.	Dus dan wordt het wat meer toegepast vanuit welke kennis en expertise heb ik nodig, terwijl bij domeinen wordt er net iets meer gekeken ook naar, wat heb ik op langere termijn nodig en denk ik dat er ook iets meer vanuit groei van de medewerker kan worden gekeken.  een goede kans is om ook kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

	<p>Wat ik vaak zelf merk, en dat is misschien wel een belangrijk verschil, juist omdat je die kennisontwikkeling meer hebt binnen bijvoorbeeld domeinen kunnen mensen daardoor ook meer verantwoordelijkheid krijgen om zelf hun eigen beslissingen te nemen. En dat zie je meer denk ik binnen domeinen omdat mensen dan langere tijd aan hetzelfde onderwerp werken en dat ze daarmee ook veel meer kennis ontwikkelen en vertrouwen krijgen om zelf besluiten te nemen die ze eigenlijk veel beter kunnen nemen dan iemand op afstand.</p>	
M 7-4	<p>jazeker, want als ik zie hoe we mensen aannemen dan kijken we altijd naar kennis en vaardigheden en daar zijn we ook best wel kritisch op.</p> <p>dus ga je meer kijken naar de match van een persoon, dus dat is meer op de zachte kanten dan op de harde kanten als je intern iemand op een andere plek neerzet.</p> <p>ja, ik vind 'm zeker nuttig omdat, ja, als iemand niet bepaalde skills of vaardigheden heeft om het werk te doen, ja dan leidt dat uiteindelijk niet tot het gewenste resultaat.</p>	
D 12-4	<p>ik zie ook dat er actief wordt geschoven met mensen als de aard van het project verandert zowel aan de change kant als aan de business kant. Dus het gaat niet alleen maar over capaciteit, maar ook echt over capaciteiten, he, dus wie is nou goed hier nu voor deze fase soms zelfs. Over het hele deelproject, maar soms zelfs voor deze fase. Dus ik vind dat we daar in die zin goed mee bezig zijn.</p>	

7. De juiste projectleider/-manager		
R	V	T
B 9-3	<p>Ik denk dat dat op hoofdlijnen wel gebeurt, maar dan echt heel grofmazig in de zin van, hebben we hier een projectleider nodig die heel erg faciliterend is en heel erg goed is in partijen bij elkaar te brengen. Of hebben we hier een projectleider nodig die veel meer sturend is. Ik denk dat die 2 smaken eigenlijk altijd wel de revue passeren. Dus hebben we hier iemand nodig die vooral...de kennis zit al in de mensen, maar een projectleider moet dat op een goede manier bij elkaar brengen. Of hebben we hier iemand nodig die de boel echt stuurt zowel qua planning als qua inhoud. Of hebben we hier iemand nodig die het wel qua planning moet sturen, maar niet qua inhoud. Dus dan heb je eigenlijk 3 types. Dus in de zin van een strakke projectleider versus een facilitator.</p> <p>wat het project nodig heeft ja.</p> <p>Dus we moeten niet alleen projectleider hebben maar we moeten ook een hoop kennis binnen halen om überhaupt iets te gaan opzetten.</p>	
G 9-3	<p>Hebben we dat niet dan gaan we buiten kijken en dan gaan we ook wel specifiek werven voor een opdracht.</p> <p>ja, ik vind het zeker nuttig, hoe juister je projectmanager hoe sneller of efficiënter je je project kunt opleveren.</p>	<p>Dus het kan best zo zijn dat er iemand ergens op komt te zitten wat niet helemaal past, maar wel past binnen het opleidingstraject.</p> <p>En het kan ook betekenen dat het niet helemaal matcht omdat dat het een opleidingsmogelijkheid biedt, wat ook een juiste projectleider match kan zijn. Alleen vanuit ander perspectief.</p>
M 16-3	<p>maar als er een vraag voor een projectmanager ligt dan ga ik altijd eerst afstemmen met die resource manager van heb jij toevallig iemand in de pool beschikbaar die dat zou kunnen doen. En dan hebben we bijvoorbeeld één projectmanager die heel erg gericht is op de implementatie van software pakketten die daar gewoon wat meer ervaring mee heeft. Een projectmanager die ooit bij audit heeft gewerkt, dus die heel veel affiniteit heeft met audit en risk projecten, zo heb je altijd wel een labeltje zeg maar.</p> <p>ja, ik denk dat het nuttig is want ieder project vraagt toch net weer een andere capaciteit, je moet denk ik ook kijken of een projectmanager goed kan samenwerken met de business owner van het project. Daar moet ook een soort match tussen zitten. De ene business owner heeft gewoon behoefte aan iemand die de besluitvorming goed faciliteert, dingen goed vastlegt, en de ander heeft juist meer behoefte aan iemand die ook inhoudelijke kennis heeft. Dus ik denk dat het gewoon echt nuttig is om daar maatwerk op toe te passen. Ook weer met als doel om te zorgen dat je project op de goede manier gemanaged worden en dat je de resultaten bereikt die je wilt bereiken.</p>	
N 23-3	nee, dat is hetzelfde, ik vind het wel nuttig, en documentatie hebben we niet.	
B 30-3	<p>want dan wordt per project wordt eigenlijk als een nieuw project wordt opgestart, wordt er een intake gedaan om te kijken welke type projectmanager is hier nodig.</p> <p>nou ja, ik denk, het staat hier volgens mij al, nou sowieso omdat het wel nuttig is te aller tijde om de juiste persoon op de juiste plaats te hebben. En ik denk ook in de rol als projectmanager, die persoon is vrij bepalend voor zeg maar de performance van het hele team.</p>	

M 7-4	<p>Dus dat is eigenlijk, nou ja, dat we de juiste man or woman for the job zoeken voor het project om het project een succes te maken. En daar zul je ook zeker verschillende smaken in hebben afhankelijk van wat er ook nodig is voor het project.</p> <p>jazeker, want ik denk dat iemand met een passende ervaring en vaardigheden succesvol of minder succesvol kan zijn, met name als het geen match is. Ik zit wel te kijken naar je 2<sup>e</sup> zin waarbij je zegt met onder andere als doel projectmedewerkers te motiveren en focus te houden op de voortgang en doelstellingen van project. Ik denk dat deel 2, focus en doelstellingen behalen dat die vaak zwaarder wegen dan het motiveren van projectmedewerkers</p>	
D 12-4	<p>Het is meer dan een inhoudelijk opleiding, want ook een inhoudelijke expert wordt krachtiger als die zich persoonlijk ontwikkeld, of wordt krachtiger als die veel beter in verbinding met andere collega's dingen voor elkaar kan krijgen, dat is precies hetzelfde als wat een manager ook moet doen.</p> <p>maar ik vind dat we het doel, om te motiveren, ja.</p> <p>En focus te houden op de voortgang en doelstellingen...</p>	

8. Projectmedewerker tevredenheid		
R	V	T
B 9-3	<p>Het is echt niet normaal hoeveel mensen overspannen raken bij &lt;case organisatie&gt;, zo'n kleine organisatie</p> <p>in mijn hele loopbaan en ook in mijn eigen BV is de ontwikkeling, zelfontplooiing van de mensen de basis. De rest is een gevolg. Ik heb echt de ambitie en de overtuiging dat als je werk zoekt bij de mensen bij wat ze willen doen, dat dan het succes vanzelf komt daar ben ik van overtuigd</p> <p>ik bewaak heel erg de werkdruk van mijn medewerkers.</p> <p>tevredenheid, ik zie het dus echt als ambitie, professionele ambitie, groeipaden, professionele ontwikkeling. Daar zie ik 'm in, en daarmee ben je tevreden. Maar het is het onderdeel van tevredenheid dat gaat over stretchen en groei.</p>	
G 9-3	<p>En over 't algemeen waren de ervaringen dat mensen heel veel meenemen naar hun oude club, dus het geeft een hele nieuwe frisse blik in hun oude club, en mensen zeiden van ik heb het geprobeerd en vond het heel leuk, jammer dat er geen plek komt maar als er een plek open komt dan ga ik erop solliciteren. Of ze zeiden ik heb zoveel geleerd dat ik nu beter weet wat ik wil; ik wil geen projectmanager worden maar ik wil ook niet in mijn oude club blijven zitten dus ik weet nu wat ik wel wil. Dus over 't algemeen werd het wel heel positief ontvangen.</p> <p>G: ja, mensen die gelukkig zijn leveren de meeste waarde voor een bedrijf denk ik. Je hoeft niet je medewerkers te pampieren, maar als je daar een goede balans in zoekt is het zeker nuttig.</p> <p>F: ja, dat vat je goed samen. Ik kan me ook voorstellen dat je zegt, tevredenheid interesseert me niet, het project moet klaar zijn en ik heb de juiste mensen nodig...</p> <p>G: ...ja maar dat gaat sneller als je iemand hebt zitten die tevreden is met wat ie doet.</p> <p>nou, het zit meer in de team kpi's, dus in lean denken, je bent allemaal onderdeel van het geheel. Maar als alle individuen ongelukkig zijn dan presteer je misschien als team ook niet goed.</p>	<p>Maar is natuurlijk wel een beperking aan wat mogelijk gemaakt kan worden</p>
M 16-3	<p>ja, ik denk wel dat dat nuttig is. Uiteindelijk heb je ook als organisatie de verantwoordelijkheid dat mensen goed functioneren, dingen doen die ze leuk vinden, dus ja ik denk dat het goed is om medewerkers gemotiveerd te houden en om ook uiteindelijk weer met als resultaat dat je de goede dingen voor &lt;case organisatie&gt; bereikt.</p> <p>Maar ik denk wat bij &lt;case organisatie&gt; wel gewoon heel belangrijk is, is dat je gewoon een baan hebt of een functie waar je je goed in voelt, want dat brengt uiteindelijk, ben ik er wel van overtuigd dat dat wel ervoor zorgt dat je gemotiveerd medewerkers hebt die uiteindelijk gewoon &lt;case organisatie&gt; verder helpen. Dus ja, ik vind dat dat echt heel belangrijk is.</p> <p>Dus die kijkt uiteindelijk van zit die medewerker nog wel op de juiste plek of geeft ie signalen dat die liever iets anders zou willen doen.</p>	<p>nou uiteindelijk ontkom je er natuurlijk niet aan dat je niet iedereen tevreden kunt houden. Je kan niet iedereen leuk werk laten doen, er zijn ook gewoon dingen die niet altijd even leuk zijn. En daar kan je denk ik niet altijd op inspelen</p> <p>Dus je moet ook uitkijken dat je niet iedereen een beetje tevreden probeert te houden, dat kan ook heel inefficiënt zijn en ook wel voor onrust zorgen.</p>

N 23-3	<p>ja, heel nuttig om ook onze projectmanagers op een langere termijn zal ik maar zeggen gemotiveerd te houden.</p> <p>omdat ze dan denk ik effectief kunnen zijn in hun werk en een effectieve bijdrage kunnen leveren.</p>	
B 30-3	<p>Daar wordt ook wel actief op gestuurd, vooral binnen de domeinen denk ik, in de vorm eigenlijk van de retro's, iedere 2 weken hebben alle teams retro's.</p> <p>Nou, laat ik het zo zeggen, ja ik vind het nuttig om er rekening mee te houden dat medewerkers toegewezen op basis van waar ze blij van worden.</p> <p>Wat ik waardevoller nog vind is dus met name die retro feedback loops van, hoe gaat het nu daadwerkelijk, dat is nog weer de volgende stap eigenlijk.</p> <p>ja, over het algemeen performancen ze dan ook beter he en blijven ze langer en al dat soort dingen. Het is ook wel leuk als mensen gelukkig zijn...</p>	
M 7-4	<p>Dus dat proberen we zoveel mogelijk te doen om mensen ook te matchen. Ik krijg bijvoorbeeld binnenkort iemand in mijn team, in het nieuwe te vormen team die niet goed tot zijn recht kwam in zijn oude team. Dus daar zijn we echt heel bewust bezig om te kijken, waar komt iemand nou het beste op zijn plek.</p> <p>Waarvoor ik een completer beeld krijg van het team en ook van de mensen zelf om te zien, waar zit de tevredenheid of waar zitten de kansen om iemand verder te motiveren of om door te laten groeien naar een bepaalde functie. Dus daar, ja, sparren we eigenlijk met elkaar over. Met als doel om die tevredenheid en de juiste persoon op de juiste plek echt te borgen.</p> <p>omdat ik denk, als iemand gemotiveerd is en zichzelf kan ontwikkelen, dus op die manier dus tevreden is met het werk dat ie doet, dat je daardoor ook beter bent in je werk en er meer plezier uit haalt en ook voorkomt bijvoorbeeld dat mensen een burn-out krijgen</p> <p>ja, maar ik denk dat dat zich uiteindelijk doorvertaalt naar de resultaten en binnen een project wil je bepaalde resultaten behalen en hoe beter de persoon is suited for the job, dus ja, voor mij is het 1 op 1 aan elkaar gelinkt dat het werkt. Dus jazer, op het moment dat je in een project niet gemotiveerde mensen hebt, ja, nou dan ben je daar meer mee bezig dan dat je bezig bent om met elkaar iets moois neer te zetten.</p> <p>F: dus ontevreden mensen hebben een negatieve invloed op de outcome van een project, zou je dat zo kunnen stellen, of de performance, snelheid, resultaat etcetera...</p> <p>M: ja, dat denk ik wel, ja. Ja, want weet je dan gaan mensen de kantjes ervan lopen, hebben ze er geen zin in, ja.</p>	<p>Als projectmanager heb ik dat misschien in het verleden minder spannend gevonden, want ik denk ja, niet lullen maar poetsen. Dit moet gewoon gedaan worden jij bent door jouw manager aangewezen om dit te doen</p> <p>klopt, maar ik weet ok wel vanuit het verleden dat ik wel eens projectmanagers heb gezien waarvan ik denk, jeetje wat een hork, maar ja, hij kreeg wel een klus gedaan dus. En als je dan hoorde van de mensen die in zijn projecten zaten, die waren niet heel tevreden, maar ja de job moest gedaan worden, dus daar is dan minder oog voor.</p>
D 12-4	<p>maar dat wisselt qua vorm, in de agile en scrum wereld heb je natuurlijk na elke sprint een review...</p>	



	<p><i>een retro, en daar zit ook een soort van tevredenheidsmeting in</i></p> <p><i>dus er wordt echt wel actief bijgehouden en dan zou je eigenlijk de verschillende domain retrospectives erbij moeten hebben hoe daar invulling aan wordt gegeven</i></p> <p><i>Dus dat gaat over elkaar snappen in de samenwerking en ook daar elkaar leren kennen en daarmee ook beter kunnen samenwerken en ook daar dus iedereen zich ook prettiger later voelen en ook daardoor betere ontplooiing en hup, de hele riedel. En de 2<sup>e</sup> dat is uiteindelijk de langere termijn, dat is de dialoog over de ontwikkeling en de mensen daar.</i></p> <p><i>Dat gaat over ontwikkeling. En wat we weinig hebben, en dat zijn echt, nou ja dat is een beetje actief career planning in dit bedrijf, dus je bent echt verantwoordelijk voor je eigen carrière hier.</i></p>	
--	--	--

9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project		
R	V	T
B 9-3	<p>en de werkmethode, het feit agile werken met alle agile momenten met de standup met de retro, met de review, dat moet, dan moeten mensen wel communiceren. Dus daarom is het juist ook zo succesvol en is het ontstaan in de IT wereld, omdat IT'ers van nature niet altijd even goed communiceren.</p>	<p>dat blind vertrouwen maakt dus ook blind voor valkuilen van de ander en het niet goed genoeg ondersteunen van die medewerker</p> <p>Maar het vervelende was dat degene die dat moesten signaleren in het management, die waren zo goed van vertrouwen, die herkenden dat niet als een slechte invloed hebbende persoon.</p> <p>Dus als je een keer een verkeerde binnen haalt duurt het erg lang voordat ie er weer uit is en dan heeft die persoon al heel veel kapot gemaakt.</p>
G 9-3	<p>Wat we in de domeinen doen is dat je ten alle tijden kunt beginnen en je wordt achteraf één keer per kwartaal op basis van steekproeven wordt gecheckt of je wel voldaan hebt aan alle risico assessments die je moet doen. Dus daar zit veel meer de balans tussen vertrouwen geven, dat we met elkaar afspraken hebben gemaakt over hoe we het doen dat het ook wordt gedaan.</p> <p>je doet een domain increment elk kwartaal; dit gaan we met elkaar doen. Je werkt in sprints van 2, aan het einde van elke sprint heb je een sprint review waarin je terugkijkt naar wat heb je gedaan, wat heb je opgeleverd, past dat bij wat je moest opleveren. Hoe hebben we met elkaar samengewerkt, liep dat niet, waarom liep dat niet en wat gaan we er aan doen. En dat werkt kortcyclisch, dat is dus eigenlijk een feedback loop.</p> <p>elke 2 weken heb je de kans om daar dingen van te zeggen, en elk kwartaal nog een keer. En als je nou samenwerkt, op een gegeven moment moet die hete aardappel op tafel komen en je kan er wel lang omheen draaien.</p> <p>G: ja, voor de efficiëntie, ik ben een fan van Brené Brown. En een van haar dingen is; clear is kind, unclear is unkind. Dus als je duidelijk bent is dat aardig en als je onduidelijk bent is dat onaardig. En als je onaardig bent werk je over het algemeen minder goed met elkaar samen.</p> <p>F: ja, dus als we kijken naar de 2e zin, de doelstellingen van het criterium dat herken je dus ook...</p> <p>G: ...ja, want je gaat sneller.</p>	
M 16-3	<p>ja, ik ben van nature iemand die heel erg van harmonie houdt dus ik vind dat zeker belangrijk.</p> <p>dan zit je wat meer in het agile vakgebied, we hebben wel eens een soort van green code met elkaar afgesproken, van hoe gaan we met elkaar om in domeinen</p>	<p>Daarbij denk ik ook wel je moet voorzichtig zijn dat het resultaat niet ten koste gaat van de harmonie. En dat is misschien ook nog wel eens een valkuil binnen &lt;case organisatie&gt; dat we het gewoon altijd gezellig willen hebben maar dat het soms ook gewoon even niet gezellig kan en dat we besluiten moeten nemen of resultaten moeten bereiken</p>
N 23-3	<p>niet veel, maar het gebeurt wel eens dat je merkt van, nou ik kan hier gewoon niet bereiken wat we zouden moeten bereiken. En dan probeer je eerst, tenminste dat hebben we in het verleden wel een gedaan, iemand eens even mee te laten kijken, van wat zit daar nu. En soms blijkt het ook dat een ander er gewoon beter in is, in de samenwerking.</p> <p>ja, ik vind het heel nuttig om dit in ieder geval binnen mijn team wel echt mee te laten spelen in de allocatie. En daar open ook over te kunnen zijn want het is gewoon, en soms is dat niet aanwijsbaar, maar zit er toch iets tussen mensen. En dan kan je daar heel hard aan trekken en proberen te verbeteren, dat kan soms een ingang zijn zal ik maar zeggen, maar soms is het ook gewoon goed denk ik om te zeggen van nou dit werkt niet, hier kan ik als change manager niet</p>	

	<p>bereiken wat we eigenlijk voor de organisatie zouden moeten bereiken. En het gaat minder snel en ik vind dat, nou ja, heel krachtig als je dat als team kan besluiten en daarop kan acteren.</p>	
B 30-3	<p>Binnen domeinen is het een van de fundamenteën waarop mensen worden toegewezen. Een van de voornaamste doelen waarom mensen voor een langere periode aan een groep van projecten worden toegewezen.</p> <p>Dat de manier van werken is gebaseerd op agile principes, en 1 van de 12 agile principes, of meerdere agile principes hebben hier raakvlakken mee.</p> <p>waar voor mij echt de waarde in ligt is vervolgens de mensen ook daar ook behouden. Want samenwerken, vertrouwen, communicatie en dergelijke, weet je ik kan de juiste mensen alloceren, maar als je ze binnen een maand weer ergens anders alloceert, kan je er heel mooi rekening mee houden maar heb je er niet zoveel aan. Zeg maar, de waarde die zit er voor mij in, als je het na allocatie ook langere tijd zo houdt. Dus de allocatie niet te vaak wijzigt, laat ik het zo zeggen.</p> <p>F: nee, anders gaat het niet werken, dat kan ik mij...</p> <p>B: ...dan gaat het niet werken, dan komt de waarde niet tot wasdom om 't zo maar te zeggen.</p>	
M 7-4	<p>Want je ziet, dat is ook vanuit de scrum gedachte, als teams goed met elkaar samenwerken kunnen ze naar high performing teams gaan waardoor ze gewoon veel effectiever, efficiënter en vooral meer opleveren. En het geeft ook meer werkplezier.</p> <p>We hebben laatst bijvoorbeeld een shuffle gedaan omdat er ook een aantal mensen weggingen. Goh, welke mensen zouden we kunnen toevoegen om dit team weer goed te laten lopen. Dus dit is zeker iets wat ik denk in de teams zelf ook aandacht heeft maar ook op management level van, hoe laten we dit nou goed samenwerken. Want als dit element goed ingevuld worden, ja dan kunnen teams vliegen.</p> <p>En daarnaast wat we doen met de teams zelf, elke twee weken hebben de teams ook een retrospective en daar is happiness ook een onderdeel van.</p> <p>Als je kijkt naar de scrum guide is eigenlijk het idee, als je op een goede manier scrum werkt met ook die transparency inspecting the depth ga je elke keer beter worden dus wordt elke keer weer samenwerking beter. Ze zeggen ook als teams uit elkaar gehaald worden, zie je dat eigenlijk gelijk terug in de productiviteit omdat ze weer opnieuw moeten leren met elkaar samen te werken. Dus ik denk zeker dat scrum het qua elementen in zich heeft.</p> <p>ik denk dat ie heel belangrijk is want ik geloof er zelf heel erg in dat als mensen plezier hebben in hun werk en ze lekker met elkaar kunnen samen werken je ook de resultaten behaalt. En op 't moment dat dat niet lekker loopt dan ga je dat terugzien in wat mensen doen.</p> <p>Dus ook in de sollicitatie had ik bijvoorbeeld 2 externe developers, daar heb ik heel bewust voor gekozen om een senior niet aan te nemen terwijl die wel heel geschikt was. Maar meer een medior om de balans in de groep ook goed te hebben. En uiteindelijk heb ik die senior, die gaat nu in een ander team aan de slag, dus je probeert heel bewust te kijken van wat...we hadden</p>	

	<p>het laatst ook over een team dat ook heel introvert is. Ja eigenlijk zou je willen dat je daar ook weer een soort extravert iemand bijzet zodat je ook <b>complementair aan elkaar</b> bent.</p> <p>Maar <b>je wilt niet allemaal dezelfde mensen, maar mensen die elkaar eigenlijk aanvullen en complementeren</b> dus daar hou ik wel bewust in het aannemen en ook, nou ja, eventueel mensen op andere plekken zetten, houden we daar heel bewust rekening mee.</p> <p>En op het moment dat er...ja, <b>het bepaalde sociale vaardigheden vraagt</b>, wil je daar ook graag op selecteren dat mensen dat kunnen.</p> <p>F: ja, ok...ja, ik wou eigenlijk door naar de volgende, maar toch nog even over die 2<sup>e</sup> zin. Is dit voor jou ook hoe jij dit ziet, he, is dit voor jou ook het nut van het rekening houden met dit criterium? Of laat ik 'm ook nog eens anders stellen, waarom vind jij het belangrijk dat er een goede samenwerking, vertrouwen en communicatie is in het project. Misschien even heel erg jip en janneke gevraagd nu..</p> <p>M: ...omdat ik, zoals ik eerder ook aangaf, <b>op het moment dat dat er niet is, zul je ook die ongewenste vertragingen hebben, inefficiënt werken, ineffectief. Dan ben je meer bezig dat mensen überhaupt met elkaar kunnen praten in plaats van dat ze het werk kunnen doen en resultaten kunnen opleveren.</b></p>	
D 12-4	<p>dat we dan ook gewoon actief kijken van wat willen mensen, en dan proberen we er <b>maximaal rekening mee te houden met die ambities</b>. En omgekeerd kijken we ook echt wel van goh, is dit de <b>juiste persoon op de juiste plek</b>, wisselen we dat ook wel door, ja, dus ik vind dat we daar vrij actief mee bezig zijn. Maar meer vanuit onze waarde van proberen <b>mensen te ontwikkelen</b>, dan vanuit een beleid ofzo.</p> <p>en daar kunnen we nog wel aan winnen, ook als je het hebt over efficiëntie en effectiviteit want, ja <b>we weten uit de theorie dat diversiteit juist toevoegt</b>.</p> <p>ja, dat is een hele <b>belangrijke sleutel tot succes van projecten</b>.</p> <p>nou kijk, <b>mensen maken het verschil</b>, dat zegt elk bedrijf bijna, maar mensen maken zeker het verschil bij verandering he. En omdat we het hier even over projecten hebben, schaar ik dat even toch onder van A naar B gaan en B was er nog niet. Ja, en ik denk dat <b>in veranderingen mensen meer dan gemiddeld het verschil maken</b>. He, dus ook <b>het resultaat meer dan gemiddeld beïnvloeden</b> door, een juiste keuze zal meer dan gemiddeld een <b>positief effect hebben op het resultaat</b>.</p> <p>ja, kijk het motto, op de statuten en human dignity at its core, <b>maar ook onze klantcontact principes</b> he, dus onze customer experience principes, daar komt die mens en die medewerker altijd in terug. En dus ook <b>welke mensen en welke medewerker zet je op welke plek. Dus ja, in onze waarden en in onze cultuur is dat een belangrijk onderdeel, ja.</b></p>	

10. Budgetbewaking		
R	V	T
B 9-3	<p>nou ja <b>hij is dus gekoppeld met 1</b>, dus ik weet elk team kost 25K per sprint en waar ik die 25K per sprint aan ga uitgeven <b>dat doe ik via de prioriteitsstelling</b>.</p> <p>Want je weet gewoon aan het begin, we hebben 5 teams, die kosten dus 25K per sprint keer laten we zeggen 20 sprints in een jaar. Dus 500K per team x 5 is 2,5mio, laten we zeggen 3mio voor het domein. Dat weet je gewoon. Hoeveel maak je met die 3mio aan value, <b>dus daar wordt dan op gestuurd op value en dan kom je weer bij 1</b>.</p> <p>nee, ik denk dat er dan value case by value case dan wordt bekeken, dus dan hebben we <b>zo'n goede value case</b> we willen hier een aantal externen voor bij huren en het is het waard.</p> <p>Als je geen agile organisatie hebt, dan heb je een projectorganisatie en dan zeg je ik creëer een project en daar ga ik teams voor formeren en dat mag zoveel kosten. Als je een agile organisatie hebt dan heb je alle teams al zitten in de lijn, die ontwikkelteams, dus je weet al wat het kost. <b>Dus de kosten zijn vast, maar wat je gaat maken tegen die kosten dat is variabel</b>.</p>	
G 9-3	<p>Bij domeinen kunnen ze zeggen, ik heb een initiatief, kost 100K, terwijl ze bezig zijn zeggen ze 't wordt 120K of 200K. Dan kunnen ze een keuze maken van we gaan iets anders in de backlog niet doen <b>omdat ik dit zo waardevol vind</b> om daar ook die extra 100 aan te besteden.</p>	
M 16-3	<p>Dus dat budgetteren voor projecten die we aan zien komen waar ook al een soort van onderbouwing voor is van nou we willen dit doen en <b>we denken deze waarde te kunnen bereiken</b>. Dan maken we altijd een inschatting van welk budget ze ongeveer nodig hebben. Komt er nu een project voorbij die we niet hadden voorzien, <b>dan is de afspraak dat zij een value case aanleveren waarin ze aangeven hoeveel waarde ze denken op te leveren, hoeveel budget ze denken ongeveer nodig te hebben</b>. Dan gaan we kijken <b>of we dat kunnen prioriteren ten opzichte van de projecten die we wel hebben meegenomen in het budget</b>. En als dat niet kan dan kunnen we een budgetverhoging indienen.</p> <p>ja zeker, ik ben natuurlijk zelf controller geweest ben ik altijd wel voorstander van budgetbewaking. Maar ja, <b>het draagt eraan bij dat je focus houdt en dat je echt bewust besluiten neemt over wat je wel en niet doet</b>, dus ik vind 'm heel belangrijk.</p>	
N 23-3	<p>nou ja gewoon, <b>bewuste afwegingen maken waar je je geld aan uitgeeft</b>.</p> <p>zonder al teveel onderbouwing zeg maar, en dan moeten we tegelijkertijd <b>onze cost-income ratio moet naar beneden</b>. En dan wordt er gezegd, ja maar ik snap het wel dat zij er geld bij moeten hebben. Ja, als ik het niet heb dan kan ik het ook niet uitgeven.</p>	
B 30-3	<p>Het is meer dat het budget wordt vastgesteld en dat heeft als bijkomend voordeel dat het ook lekker voorspelbaar is. Binnen zeg maar deze constructie wordt er meer voor gekozen met andere doelen, namelijk dat je daarbinnen dus inderdaad die samenwerking, kennis, ontwikkeling blablabla, <b>dat je steeds meer uit mensen haalt</b>. En dat je veel meer <b>flexibiliteit</b> hebt ook binnen de resources die je hebt want je kan ze namelijk inzetten op wat op dat moment het meest belangrijk is.</p>	

	<p>juist omdat je vaste zeg maar je budget slash resource pool hebt, blijf je daar eigenlijk vanzelf altijd binnen. Want je krijgt gewoon een x aantal teams en/of mensen en met die teams en/of mensen ga je het meest waardevolle werk doen.</p> <p>in de domeinen is het inderdaad heel lastig om daar buiten te gaan. Omdat je gewoon een aantal, je hebt het gewoon over aantallen teams en mensen, weet je, dat houdt op gegeven moment gewoon op</p> <p>Dus, of het natuurlijke verloop wat je altijd hebt, of herallocatie van teams over projecten of domeinen heen, dat is met name waar dit relevant voor is.</p> <p>peilstok erin houden, gaat het nog goed.</p> <p>ja, bij langlopende projecten is dit wel heel erg relevant want, ja dan krijg je bij een projectplan een zak geld een miljoen bij wijze van toegewezen om iets moois te bouwen...</p> <p>En als dan of de tijd verandert of de scope of het duurt toch allemaal... het is complexer, er zijn veel meer variabelen die kunnen wijzigen.</p>	
M 7-4	<p>Dus als domein wordt er bepaald, wat we willen we aankomend jaar doen en hoeveel budget hebben we daar voor nodig om bijvoorbeeld mensen voor in te huren, om teams voor in te zetten. Dus dat wordt op een jaarbasis vastgezet en elk kwartaal wordt daar op nieuw gekeken ook met ICT controlling van, waar staan we nu met de uitnutting, hebben we een onderuitnutting, overuitnutting</p> <p>En om je een voorbeeld te geven, we zien nu dat we graag een projectmanager willen inhuren binnen het domein waar ik in werk. Nou daar zien we dat we bijvoorbeeld een onderuitnutting hebben in de &lt;eigen afdeling&gt; teams, en daar wordt ook gekeken, als we hier die onderuitnutting hebben, als we die uren niet nodig hebben, kunnen we die dan inzetten bijvoorbeeld om iemand in te huren.</p> <p>maar ook per kwartaal, dan doen we vaak een rolling forecast, per kwartaal wordt er gekeken van, heb je een onderuitnutting of een overuitnutting.</p> <p>En zo wordt er eigenlijk terug gekeken en vooruit gekeken of we nog steeds, ja, binnen dat budget gaan blijven als we dat doorvertalen ook naar een volgende kwartaal.</p> <p>Dus zo'n rolling forecast gesprek helpt om te kijken of we moeten bijsturen.</p> <p>Als projectmanager in mijn vorige rol zat ik daar altijd heel erg bovenop want ik vond niets vervelender dan, ja, je klanten te laten weten dat je, nou ja de boel niet onder controle hebt. Dus ik vond dat altijd een heel belangrijk aspect en je ziet dat dat aspect nu wat minder bij mij ligt en meer bij een domainlead en we vandaaruit de gesprekken hebben.</p> <p>Ook de domeinen zelf maken echt een hele duidelijke roadmap wat ze gaan doen. Dus op heel veel plekken wordt er gekeken wat wil je bereiken en welke budget heb je daarvoor nodig.</p>	

D 12-4	<p>ja, die wordt toegepast en die wordt primair toegepast en gemonitord vanuit budget hoek. Met andere woorden, je stelt een begroting op, in die begroting zitten mensen, per team wordt gekeken hoeveel van die mensen zijn intern of extern. En daarmee allocceer je ook een bepaalde manier...of daarmee hang je er een kostprijs aan, laat ik het zo zeggen. En als je dus die verhouding niet zou volgen dan gebeurt er ook iets als je meer externen hebt dan je van plan was dan word je doorgaans duurder. Dus dat wordt primair bewaakt vanuit financiële verantwoordelijkheid.</p> <p>En bij specifieke besluitvorming daar tussendoor met grote impact, he, dus er is een plotseling dilemma, het CMT besluit ok hier moeten we binnen een maand wat mee doen, en dat betekent ook dat we mensen nodig hebben die niet in het budget staan dan zou dat nog tussendoor ergens kunnen gebeuren.</p> <p>Domeinen die doen een blik vooruit op basis van de backlog en de kennis van op dat moment, he, van is de capaciteit allocatie nog juist naar de onderwerpen. Zitten daar nog verschuivingen in qua thematiek die we moeten volgen maar in principe is dat niet heel specifiek. Is dat gewoon een overall pot die wordt gealloceerd en die wordt gealloceerd op de zaken met de hoogste waarde.</p> <p>kijk uiteindelijk heb je een strategie en die strategie ben je aan het uitvoeren met je mensen en daar zitten geleidelijke ontwikkelingen in deelstrategieën en met die strategieën en deelstrategieën, daarmee richt je ook de energie van alle mensen en daarmee allocceer je dus in zekere zin ook al. En dat je dat zo goed als je kan vooruitkijkt doet en daarmee ook de effecten financieel daarvan allocceert, nou dat is hartstikke goed denk ik. Ja, en dat je daar tussentijds op moet kunnen terug komen dat is ook gewoon realistisch.</p> <p>dan ga je het erover hebben of het doel de middelen heiligt. Dus in het voorbeeld van 900 extra medium, high risk klanten, heiligt het doel de middelen, ja, als het alternatief is we gaan over de deadline heen, willen we dat gesprek met DNB, nee, ja dan wordt daar makkelijker toe besloten dan misschien een halve fte extra bij een team waar het een vrijwillige keuze is</p> <p>we hebben gewoon het management raad kpi dashboard waarbij we op onze belangrijkste doelstellingen sturen en als we daar van af gaan wijken dan hebben we het daarover.</p> <p>En dat is dus tenzij, want ja ik weet al wat er gebeurt als ik de raad van bestuur de vraag voorleg, wat willen jullie de deadline niet halen of uitbreiden. Dus het is een principekader, maar dat zit zowel in het proces he, van wat doen we wanneer en wat zit er inhoudelijk in zo'n update als, wat gebeurt er als we van afwijken, dat is de finance lijn tussen branche Nederland en groep</p>	
--------	---	--

11. Beleid om externe human resources in te huren		
R	V	T
B 9-3	<p>ik denk dat het primaire doel van externen inhuren is kennis toevoegen die je zelf niet hebt en capaciteit toevoegen die je zelf niet hebt.</p> <p>er zijn diverse redenen te verzinnen waarom we het niet zelf doen, dat zou je kunnen zeggen. Het kan zijn dat we de kennis niet hebben of we hebben de tijd niet, of we hebben de ambitie niet hebt, mensen vinden het misschien niet leuk. Stel nou dat &lt;collega&gt;, heel raar idee, maar stel dat ie tijd had gehad in die fase, ik denk dat ie 't überhaupt niet had gewild want hij vond 't toen niet zo'n interessant onderwerp. Inmiddels vind ie het een heel interessant onderwerp. Dus het is een combinatie van wat wil iemand, heeft iemand tijd, kan iemand het. Willen, kunnen, kunnen als in kennis hebben en tijd hebben.</p> <p>Culturele match.</p> <p>ja, maar het is ook de menselijke professionele ontwikkeling. Dan komt dan weer het punt dat ik eerder zei van mensen die omvielen en overspannen raakten, waar &lt;case organisatie&gt; dus niet helemaal bewust is van zijn eigen onkunnen op sommige gebieden, maar dat is een ander hoofdstuk. De ambitie is er wel.</p>	
G 9-3	<p>omdat dat mijn enige manier is om sneller op te schalen. Waarbij dus heel bewust wordt gekozen om af te wijken van beleid wat je daarop misschien geformuleerd hebt</p> <p>G: als ik puur vanuit mijn eigen functie kijk, puur vanuit opleveren van change en als je dat efficiënt en doelbewust wil doen, hoeft het helemaal niet uit te maken of het interne of externe mensen zijn. Ik denk dat het wel goed is om er over na te denken, om daar beleid op te hebben en dat mee te wegen, omdat hoe meer je extern doet hoe meer je het risico loopt dat de betrokkenheid van de mensen in het geding komt bij het doel waarom je iets uitvoert. Als je allemaal, &lt;interne afdeling&gt; bijvoorbeeld, als je daar alleen maar externe mensen binnen haalt die helemaal superspecialistisch en lyrisch zijn over het vakgebied. Hartstikke leuk.</p> <p>F: ik ken ze niet...</p> <p>G: ...ja ze zijn er wel...</p> <p>F: ...ja, precies was sarcastisch haha...</p> <p>G: ja ja, maar als je het daarmee zou doen dan gaat het je doel voorbij, dan wordt het doel ontwikkelen in het vakgebied en gaat doel voorbij binnen &lt;interne afdeling&gt; willen we &lt;case organisatie&gt; on par krijgen met &lt;interne afdeling/discipline&gt;. En als je teveel externen hebt zou je van dat doel afgeleid kunnen worden omdat ze er voor zichzelf zitten.</p> <p>En dan kan het zijn dat je een blik aan project managers moet open trekken, dan moet je wel extern gaan omdat je interne resources allemaal vastzitten op projecten.</p> <p>Dan kan je wel willen dat je ze intern hebt, maar als ze gewoon schaars zijn dan moet je soms kiezen hoe graag wil ik ze intern of hoe graag wil ik starten met het opleveren en behalen van het doel. En dat gaat bijna altijd voor, dus ga je gewoon toch altijd opstarten met externen terwijl je ondertussen ook naar internen blijft kijken. En dan kan je nog steeds het beleid</p>	<p>En dat is wat leidend moet zijn en zodra je het op papier zet gaat het een eigen leven leiden en kan het een stok worden om mee te slaan.</p>



	<p>hebben dat je gewoon x% intern wil hebben. Ik denk dat dat ook gewoon goed blijft omdat dat ook scherp houdt in waar zet je mensen neer en hoe ga je om met rotatie.</p>	
M 16-3	<p>Vanuit mijn ervaring als projectmanager weet ik gewoon continu in elke fase van het project ga je kijken van heb je hier nog expertise nodig of juist aanvulling op externe resources, omdat we mogelijk niet voldoende hebben om het tempo te blijven maken. Maar dat is meer een dingetje dat je gewoon doet. Daar is niet echt beleid over ofzo.</p> <p>ja, het komt soms wel voor dat als we echt een groot project hebben waar een team volledig aan werkt, stel dat er een ander project zou komen die echt diezelfde resources nodig heeft, en je kan ze niet prioriteren, je kan ze niet ergens anders vandaan halen. Dan zou de volgende stap kunnen zijn om te kijken of je dan een extra team tijdelijk kan inhuren en dan ga je toch wel vaak wel extern kijken</p> <p>Ik signaleer van ok we hebben extra capaciteit nodig, of heel misschien soms dat we expertise nodig hebben die we niet hebben</p>	
N 23-3	<p>en soms zijn er zulke specifieke klussen op inhoud, dat dat handig is om een externe resource aan te trekken.</p> <p>ja, dus wat we hebben een extern budget en dat zet ik in of op de kwaliteit zal ik maar zeggen, dat ik denk van dit is zo'n specifieke vraag daar heb ik echt wat meer een specialist voor nodig die ik niet binnen ons team heb, want dat zijn toch meer algemeen projectmanagers. Of de interne capaciteit is op, en ik heb wel een aanvraag, daarvoor ga ik extern werven.</p>	
B 30-3	<p>om even een voorbeeld te geven binnen software solutions toen ik daar teamlead was, ja weet je daar heb je IT ers altijd een tekort aan, dus die worden sowieso veel meer extern ingehuurd. En daar was het beleid wel altijd, we proberen zoveel mogelijk intern te doen maar lukt dat niet, dan niet, en ja daar deed je je best om vanwege de kostendruk een hoger percentage interne medewerkers te halen.</p> <p>nou dat is ook inderdaad ook nog een ding, want daar wordt ook wel onderscheid bij gemaakt. Kijk, voor bepaalde type projecten heb je simpelweg ook niet altijd de kennis in huis. Kijk, als je iets heel erg nieuws gaat doen dan kan het ook juist heel erg helpen om daar een extern persoon bij in te huren. Of als jouw project is om een grote reorganisatie bij wijze van te gaan doen, dan is het vaak ook slim om daar een externe consultant op in te huren die daar even het slechte nieuws op papier zet bij wijze van. Dus als er, beleid is er in zoverre, nou waarschijnlijk niet op papier, maar in ieder geval impliciet, dat als er speciale expertise is die niet voorhanden is binnen de organisatie, überhaupt niet, dan wordt er extern ingehuurd. En als er gewoon onvoldoende capaciteit binnen de organisatie is dan wordt er ook extern ingehuurd.</p> <p>F: nee ok, dan is het meer een capaciteitsvraagstuk...</p> <p>B: ...capaciteit en kennis...</p> <p>En ik vind het wel nuttig dat er externe mensen worden ingehuurd op het moment dat het nodig is vanwege hetzij capaciteitsgebrek of kennis, expertise gebrek.</p>	<p>En ik weet niet of beleid an sich gaat helpen met constateren dat externe inhuur nodig is...</p>

	<p>ik denk dat wij vooral extern inhuren op het moment dat de interne resources of overbenut al zijn haha, dat we simpelweg niet de optimale kennis hebben, dus dat.</p>	
M 7-4	<p>Maar wat ik zie binnen &lt;case organisatie&gt; is dat we heel bewust bezig zijn, wat is onze interne schil en we weten omdat we de resources die we hebben wat vaak developers zijn en testers, dat zijn ICTers die in high demand zijn, dat het ons niet lukt om volledig intern mensen aan te nemen.</p> <p>Binnen dit domein waar we nu werken daar gaan we daar veel werkzaamheden voor oppakken maar we verwachten ook dat, als die klussen klaar zijn, dat we eigenlijk weer willen gaan afschalen omdat we minder backend mensen nodig hebben en dat we dan bijvoorbeeld meer interne mensen neer willen zetten. Dus zo proberen we heel bewust afhankelijk van de change behoefte te schalen met resources waarbij we echt een afweging maken, nemen we iemand intern aan of extern.</p> <p>Dus ik heb bijvoorbeeld ook een externe tech lead die al 4 jaar bij ons als externe rond loopt. Is dat wat we willen, nee, maar die persoon wil ook niet in dienst en heeft ook zoveel kennis opgebouwd dat we 'm ook nog niet willen laten gaan.</p> <p>Maar we zien ook wel dat er veel behoefte ook is, we hebben heel erg opgeschaald qua change, dus dat we daardoor ook vanuit de business zoveel vraag kregen om extra change te leveren dat we dat niet anders konden dan met externen invullen.</p> <p>En vaak weten we al dat bijvoorbeeld bepaalde functies zijn gewoon heel moeilijk om intern in te vullen, dan gaan we al sneller naar extern.</p> <p>ja, behoefte, maar ook beschikbaarheid van mensen.</p> <p>nee, ik denk dat het in dat opzicht wel vergelijkbare groepen mensen zijn waar altijd een tekort aan is, kennis en kunde.</p> <p>ja, ik denk dat het zeker nuttig is omdat het je flexibeler maakt als bedrijf. Ik denk dat het zonde zou zijn dat, als we alleen maar intern zouden inhuren zouden we nooit alle vacatures kunnen vervullen. En daarnaast, als we dat wel zouden kunnen vervullen maar vervolgens moeten we weer afschalen op basis van wat er nodig is, dan moet je vervolgens weer mensen ontslaan. Ja, dat is ook niet wat je wil, dus daarom werkt zo'n...voor mij is een externe schil echt een soort flexibele schil waardoor je mee kan bewegen met wat er nodig is in de organisatie.</p>	
D 12-4	<p>Dan heb je de wat meer algemenere, die zegt van goh, we hebben gewoon een team dat allerlei verantwoordelijkheden heeft en daar willen we een soort flexibele schil in hebben of we weten niet precies hoe de toekomst eruit ziet van die werkzaamheden dus we willen dat team niet helemaal vol met allemaal interne collega's. Of het is zo erg in ontwikkeling dat we even gebruik willen maken van een combinatie van, die onzekerheid waardoor je nog niet volledig kan bemensen maar ook nog niet weet waar het qua kennis heen gaat. Dus je wilt flexibiliteit in waar het team zich in ontwikkelt, nou dat is een andere variant die zetten we ook wel in.</p>	<p>Het is de vraag of beleid daar de beste sleutel voor is of dat dat meer in awareness zit, dus ja hier twijfel ik, of beleid voor de allocatievraag...</p> <p>ja, maar kijk de drijvende kracht achter zo'n verhouding zou kosten zijn, kosten en benefits, dat haal je niet uit een beleid. Wat wel helpt, en ik weet niet of dat beleid zou zijn, maar als er iets zou zijn waardoor je als je nieuw komt in dit soort afwegingen weet van, goh welke smaken zijn er nou en welke zou je wanneer kunnen inzetten, dat zou wel behulpzaam zijn.</p>

	<p>En je hebt de variant waarbij je zegt, we gaan iets doen met interne collega's, alleen de kennis die er nodig is om dat goed te doen die hebben we nog niet, dus dan huur je iemand in voor de expertise, omdat die er intern niet is.</p> <p>Ja, interne resources optimaal te benutten, ja en ook dus optimaal te benutten, niet te overbelasten en te constateren als interne resources gewoon de knowhow of de skills of de kennis niet hebben om het waar te maken. Ja. En als je dat allemaal in acht neemt dan ben je waarschijnlijk op tijd om te constateren dat je externe inhuur nodig hebt.</p>	<p>o ja dan moet ik door allemaal hoepels heen en dat kan ik niet of, o jee als ik een nieuwe partij moet selecteren dan moet ik vendor management of whatever, dus d'r zouden dingen kunnen zijn waardoor je er omheen werkt terwijl het wel de beste oplossing is, maar dat zit voor mij dan op iets wat maakt dat de awareness vergroot.</p>
--	--	---

## Bijlage 4 – metaplan transcripten

1. Project prioriteit bewaking						
VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	TEGEN	R
Duidelijkheid voor stakeholders creëren over planning	De meeste waarde voor de organisatie genereren	De strategie van de organisatie ten uitvoer brengen	Rekening houden met belangen stakeholders	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (het belangrijkste eerst)	Subjectiviteit van waarde en prioritering	
<p><i>Iedereen weet; dit is de volgorde van de epics die we gaan doen.</i></p> <p><i>dan leidt dat niet meer tot discussies over resources.</i></p> <p><i>dan heb ik niet zoveel discussie meer over prioriteitsstelling.</i></p> <p><i>dat kost klauwen vol met geld voor zo'n organisatie. Dus wil je dan ingehuurd worden dan moet dat al duidelijk zijn</i></p>	<p><i>we moeten een value case maken.</i></p> <p><i>dan focus ik me met name dan op de belangrijkste business benefits.</i></p> <p><i>En dan is het maar de vraag hoeveel kost dat, nou we willen onze licentie houden dus whatever it takes.</i></p>			<p><i>dat je elk kwartaal een domain increment doet. Dus dat je van tevoren dus eind maart voor het komend kwartaal met elkaar gaat afstemmen wat moet er allemaal gaan gebeuren, wat zijn de prioriteiten</i></p>	<p><i>en dan gaat er opeens iets anders spelen en dat moet je dan in zachte waarden gaan uitdrukken hoeveel het gaat kosten</i></p> <p><i>dan wordt ie heel fuzzy</i></p> <p><i>dan wordt het opeens boterzacht.</i></p>	B 9-3
<p><i>anders kom je op een gegeven moment niet verder met je projecten</i></p>		<p><i>waar willen we naar toe, kunnen we zien wat heb je nodig</i></p> <p><i>dat zijn dus die strategische doelen</i></p> <p><i>need to have</i></p> <p><i>primaire focus, strategie</i></p>	<p><i>wensen die er zijn om opgepakt te worden</i></p>	<p><i>dan haal je die onzekerheid eruit dat je op een gegeven moment met resources kunt zitten waar je niets aan hebt omdat je prioriteiten veranderen.</i></p>	<p><i>hoe vast is de prioritering</i></p> <p><i>Wat ik vandaag ga doen kan hele andere kwaliteiten vragen dan wat ik morgen wil doen.</i></p> <p><i>het is appels, peren, pony's en lolly's, en dat is veel ingewikkelder want die vragen verschillende dingen.</i></p>	G 9-3
<p><i>ook om alle neuzen een beetje dezelfde kant op te krijgen.</i></p> <p><i>begrip bij mensen</i></p> <p><i>begrip over de keuzes</i></p>	<p><i>value die het project oplevert</i></p> <p><i>dingen die de meeste waarde opleveren. En dat is uiteindelijk gewoon goed voor &lt;case organisatie&gt;.</i></p> <p><i>dingen kunnen doen die de meeste waarde opleveren</i></p> <p><i>waarden...</i></p>	<p><i>focus in de portfolio</i></p> <p><i>alle change die je doet is natuurlijk gelinkt aan de strategische doelen van &lt;case organisatie&gt;.</i></p> <p><i>waar moet echt de focus op liggen</i></p> <p><i>dus die aansluiten bij de strategische doelen.</i></p>				M 16-3

ga je willekeur eruit halen	toevoegen aan wat er op dat moment moet voor de organisatie.	<p>...en doelen</p> <p>strategisch dan wel tactisch</p> <p>strategie heel scherp hebt</p> <p>als strategische doelstellingen hebben</p> <p>doorvertaald moeten worden ook naar lagere niveaus.</p>			<p>heel moeilijk te bepalen.</p> <p>onze strategie is nu zo breed en alles omvattend dat ik heel moeilijk kan bepalen</p> <p>wie schreeuwt het hardst</p> <p>dat kan ik niet altijd beoordelen.</p> <p>maar weerbarstig in de praktijk...</p>	N 23-3
	<p>value cases...En dat is gewoon een korte beschrijving van wat je wil bereiken, waarom, en met name de waarde die het oplevert. En vervolgens wordt er op basis van waarde, wordt er geprioriteerd.</p> <p>de waarde die je op moet leveren.</p> <p>ingezet op die manier dat ze de meeste waarde voor het bedrijf opleveren.</p>		<p>nieuwe wensen</p> <p>nieuwe regelgeving, nieuwe ideeën.</p>	<p>Dus binnen de teams die je hebt wordt er gewoon op basis van prioriteiten gewerkt.</p> <p>Maar in principe binnen domeinen is dit het uitgangspunt dat je de mensen toewijst aan de hand van het meest belangrijke.</p>	<p>een hele wisselende inhoud</p> <p>maar voor de projecten portfolio's en de mensen die je nodig hebt te wisselend.</p> <p>vraagstuk wat is hogere prioriteit versus wat is lagere prioriteit is wat lastiger te beoordelen. Omdat het ook andere mensen en partijen betreft.</p>	B 30-3
<p>het geeft gewoon duidelijkheid</p> <p>geef een duidelijke prioriteit aan wat belangrijk is,</p>	<p>bij conflicten met capaciteit, gaan die uiteindelijk naar degenen die het meest belangrijk is,</p> <p>heeft een bepaalde prioriteit omdat het een bepaalde waarde vertegenwoordigt.</p> <p>een value case voor gemaakt</p> <p>Sommige dingen leveren meer waarde op dan andere dingen</p> <p>voor een klant is waardevoller</p> <p>wat levert de meeste waarde op.</p>	<p>welke hebben daar een belang voor de organisatie. Zijn sommige bijvoorbeeld meer strategisch van belang dan hebben die misschien eerder een prioriteit dan bijvoorbeeld een operationeel iets.</p>	<p>wet- en regelgeving met een deadline</p> <p>belang voor de organisatie</p> <p>iedereen heeft vaak weer een ander belang</p> <p>En ook verschillende belangen en ja...dat is lastig</p>	<p>wat het meeste waarde is pak je als eerste op, zit ook heel erg in de scrum gedachte</p>	<p>Ook al kun je daar ook weer over discussiëren.</p> <p>waarde kan ook heel veel vormen hebben</p> <p>iedereen heeft vaak weer een ander belang</p> <p>appels en peren vergelijken</p> <p>verschillende belangen</p>	M 7-4

	<i>welke waarde heeft het</i>					
	<i>een gigantische business case voor het bedrijf</i>  <i>dat is die waarde</i>  <i>business case is wel een belangrijke</i>  <i>wat kunnen we realiseren als we iets meer krijgen en wat gebeurt er als we iets minder krijgen.</i>	<i>strategie van belang is dat we impact blijven maken tegen minder kosten</i>  <i>strategie vertaalt naar actie</i>  <i>beste acties zijn om je strategie waar te maken</i>  <i>de slag terug naar de strategie</i>  <i>strategisch belang van x is echt groter geworden</i>		<i>binnen een domein heb je een waardesysteem van prioritering waar naar klantwaarde wordt gekeken.</i>	<i>dat is de vraag of dat goed gaat. Gaat minder goed</i>  <i>dat brengt wel af en toe vragen met zich mee van ja, ja of dat ook klopt</i>	D 12-4

2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project					
VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	TEGEN	R
Effectief inzetten van projectmedewerkers om waarde te creëren	Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten	Duidelijkheid voor stakeholders creëren over planning	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (continu vullen van capaciteit)	Projecten vertragen door inwerktijd en gewenning	
<p><i>Dat vindt ie zonde van de tijd. Betrek ons maar zodra het wat concreter wordt.</i></p> <p><i>projecten waar iedereen bij betrokken wilde worden vanaf het begin, nou ja dat is heel duur.</i></p> <p><i>Dan krijg je een betere oplossing</i></p>	<p><i>dan heb je dus mensen nodig die van iets heel breeds iets smallers kunnen maken</i></p> <p><i>wat voor resources moeten we daar dan voor gaan aanhaken. Dus die voorbereidingsfase vraagt andere mensen dan de uitvoeringsfase.</i></p> <p><i>verschillende skillsets van breed naar smal georiënteerd</i></p> <p><i>En in die mootjes bepaal je wat wil ik hier realiseren en welke skillset heb ik daarvoor nodig, en hoeveel daarvan. Dus ja, dit is feitelijk gewoon de basis van hoe je een project managet. Dat je bepaalt welke resources, welke skills, in welke capaciteit heb ik nodig, hoe lang.</i></p> <p><i>wie heeft welke skills en welke skills heb ik wanneer nodig</i></p> <p><i>maar dat is niet de ideale match tussen wat hij kan en wat er nodig is.</i></p> <p><i>heb je voor elke fase andere skills nodig. En als jij de verkeerde skills in elke fase hebt zitten dan leidt dat niet tot een succesvol project.</i></p>	<p><i>dan krijg je meer draagvlak voor het uitvoeren.</i></p>			B 9-3
<p><i>de effectiviteit van je uitvoering hangt ervan af</i></p> <p><i>Dus je wordt door de hele organisatie heen denk ik effectiever in je productiviteit.</i></p>	<p><i>Dus developers worden wel betrokken in de voorbereidende fase, maar in een minder prominente rol dan in de uitvoeringsfase waarin ze moeten coderen, als voorbeeld.</i></p> <p><i>de juiste vaardigheden op het juiste moment beschikbaar hebt</i></p>	<p><i>duidelijkheid over hebt, dan weet iemand van tevoren ook nu ben ik volledig aan dit project bezig</i></p>	<p><i>Wat je in de domeinen ziet, het zijn gewoon samengestelde tijdelijke teams, dus alle componenten zitten in zo'n team</i></p> <p><i>ze hebben naar elkaar de commitment uitgesproken</i></p>		G 9-3

	<i>heb je voor elke fase andere skills nodig. En als jij de verkeerde skills in elke fase hebt zitten dan leidt dat niet tot een succesvol project.</i>		<i>En als het goed is heb je de juiste disciplines allemaal bij elkaar zitten om dat te doen en kan je elkaar daar ook in helpen</i>  <i>die dedication heb je.</i>		
<i>dus 2 weken van datzelfde team dat aan dat hele grote project werkte en nu was dat project als 2<sup>e</sup> geprioriteerd omdat het niet wettelijk verplicht was maar het levert wel een hele boel financial value op.</i>  <i>dat je echt moet kijken naar wat het project nodig heeft.</i>	<i>één project pas in de laatste fase IT resources heeft</i>  <i>in een eerdere fase resources van diezelfde club nodig heeft.</i>  <i>dat je echt moet kijken naar wat het project nodig heeft.</i>  <i>waar een project behoefte aan heeft</i>				M 16-3
	<i>die zegt ik wordt overvraagd</i>  <i>dat er overvraagd wordt</i>  <i>vaker compenseren voor wat een ander zou moeten doen</i>  <i>maar we zijn eigenlijk dingen aan het doen waarvan we hadden afgesproken dat iemand anders die zou doen binnen het project.</i>  <i>professional judgement zal ik maar zeggen om daar heel regelmatig bij stil te staan</i>  <i>omdat je elkaar uitdaagt te reflecteren daarop en in een vroeg stadium bij te sturen.</i>  <i>ben je nog aan het doen wat er afgesproken was</i>				N 23-3
	<i>dat je voor verschillende fases soms verschillende mensen nodig hebt, verschillende type capabilities om het zo maar te zeggen</i>		<i>het is meer een continu stroom van verandering waaraan gewerkt wordt</i>  <i>dus daar zijn alle resources vast</i>		B 30-3



			<p>binnen een domein heb je gewoon verschillende projecten tegelijkertijd lopen en prioriteer je daarbinnen. En gaat het wat minder over de verschillende fases.</p> <p>omdat je daar bijna niet met verschillende fases werkt.</p> <p>daar kijk je vanuit capaciteit en doe je die prioritering.</p>		
omdat je niet wilt dat je inderdaad vertraging hebt	<p>Wanneer heb je de juiste mensen.</p> <p>waar je weer ook verschillende resources nodig hebt.</p> <p>juiste mensen op de juiste plek, dat is wat je graag wil.</p> <p>dat het niet met elkaar matcht</p> <p>de juiste mensen op tijd aan boord hebt</p> <p>omdat je niet wilt dat je inderdaad vertraging hebt, of dat bepaald mensen niet beschikbaar zijn,</p>	heel duidelijk te beschrijven wie je wanneer nodig hebt	<p>het werk komt naar de mensen,</p> <p>omdat je capaciteit is fixed.</p> <p>omdat we daar natuurlijk vast teams hebben</p> <p>altijd voldoende werk is voor de fixed capaciteit die er is. Dus daar heb je het minder over faseringen.</p> <p>in je domein ga je daar niet op- en afschalen met de hoeveelheid mensen die je hebt. Je zult ze eerder op verschillende plekken inzetten.</p>		M 7-4
	<p>verschillende experts aan tafel wil hebben</p> <p>wissel je heel af en toe voor een expert</p> <p>als er opeens een thema opeens zo'n wending heeft dat die groep niet meer klopt, dan ga je het hebben over het wisselen van de samenstelling.</p>		juiste resources op het juiste project of op het juiste domeinteam te zetten, ja.	want je hebt ook nog die ander belangen he, continuïteit, stabiliteit, mensen die aan elkaar moeten wennen.	D 12-4

3. Volledig en continu geplande inzet capaciteit				
VOOR	VOOR	TEGEN	TEGEN	R
Effectief inzetten van projectmedewerkers om waarde te creëren	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (continu vullen van capaciteit)	Beperking flexibiliteit van de inzet van roulerende projectmedewerkers	Risico op overbelasting van projectmedewerkers	
<p>ingezet op de meest belangrijke dingen</p> <p>zijn ze dan ook ingezet als ik het weer samensmelt met prioriteitsstelling, zijn ze dan ingezet op de belangrijkste dingen</p> <p>waar moet jij nu je tijd aan besteden.</p> <p>of 't voldoende waarde toevoegt, of het de optimale waarde toevoegt, daar zit mijn grote zorg.</p> <p>want dit is waar je winstgevendheid in brede zin, waarde creatie</p>			Die zitten per definitie ramvol	B 9-3
	binnen de domeinen heb je teams die werken vast	<p>waar je zeker weet dat je daar continu mee bezig kunt zijn.</p> <p>de projectmedewerkers zijn eigenlijk allemaal mensen die het ernaast doen. Dus die hebben hun eigen werkzaamheden en die hebben eigenlijk bijna nooit volledige focus op change.</p> <p>Omdat je ook gewoon je daadwerkelijke werk nog moet blijven doen, dus je hebt gewoon een minimale basis aan run wat gewoon door moet blijven doordraaien,</p>	werden gewoon compleet overvraagd.	G 9-3
<p>En dat is vooral natuurlijk heel jammer als je resources inhuurt van buitenaf, als ze op dat moment niets te doen hebben, dat is gewoon je geld weggooien</p> <p>omdat je niet wil dat mensen geen waarde leveren</p>				M 16-3
dan doen ze niks heel simpel, dat kost geld			<p>die zegt ik wordt overvraagd</p> <p>dat er overvraagd wordt</p>	N 23-3
hoe kan ik die het meeste waardevol aan het werk zetten.	Dit is eigenlijk precies hoe domeinen werken, want daar krijg je dus een vaste hoeveelheid capaciteit			B 30-3

<p><i>misschien niet het meest waardevolle is wat ze hadden kunnen doen.</i></p> <p><i>hoe kan ik mensen het meest nuttig en waardevol inzetten. Juist omdat je dan gewoon continu het meest waardevolle doet met tijd en geld.</i></p>	<p><i>echt een hele waardevolle zeg maar invulling van domeinen</i></p>			
<p><i>je duurste resources zijn je mensen, dat zijn je hoogste kosten, daar gaat je meeste budget naar toe. Ja, die wil je dan ook optimaal inzetten en die capaciteit benutten.</i></p>	<p><i>het werk komt naar de mensen zelf toe.</i></p> <p><i>welk werk hebben we en dat naar het team te brengen want die capaciteit is fixed.</i></p>			M 7-4
<p><i>verhogen van de effectiviteit</i></p> <p><i>als je zegt budget is fixed middelen zijn fixed, hoe ontwikkelt het dan wat we uit die middelen halen</i></p> <p><i>budget fixeert en je dan richt op daar het maximale uithalen</i></p> <p><i>En ja, onder andere om kosten te beperken</i></p> <p><i>vooral om je effectiviteit te vergroten</i></p> <p><i>fouten te verminderen en het falen van projecten te voorkomen.</i></p> <p><i>zijn we nou wel echt alleen aan dingen met de hoogste waarde aan het werken.</i></p>	<p><i>we bevriezen de inzet ietsje meer, maar we hebben geflexibiliseerd waar die inzet aan werkt he</i></p> <p><i>dat doe je door agile scrum werken want daarmee probeer je maximale flow te creëren</i></p> <p><i>de domeinomgeving, agile scrum gaat uit van he, dus tijd en geld zijn fixed, en het variabele is je output</i></p>			D 12-4

4. Afstemming tussen projecten faciliteren				
VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	R
Voorkomen van vertraging door afhankelijkheid tussen projecten	Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten	Spreiden en beheersen van projectrisico's	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (multidisciplinaire teams gealloceerd aan thema)	
<p>daar zit dus een afhankelijkheid in</p> <p>voorkomen van vertragingstijd</p> <p>afstemming tussen projecten is voor mij programma management.</p>			<p>dat is ook agile, de mensen zijn gealloceerd aan het team, en het team wordt gealloceerd aan een stuk werk.</p>	B 9-3
	<p>wat voor vaardigheden heb je dan nodig</p> <p>welke vaardigheden, welke functionaliteiten zijn er nodig</p>	<p>dat willen we dus spreiden dus dat moet je niet willen</p> <p>je moet het spreiden en je moet die risico's goed in beeld hebben</p>		G 9-3
<p>een wat kleiner project maar wel ook heel belangrijk voor &lt;case organisatie&gt; 2 jaar zou moeten wachten.</p> <p>ander belangrijk project ook weer door te laten gaan.</p>	<p>omdat je moet gewoon altijd kijken op welke manier je de meeste waarde kan leveren</p>			M 16-3
<p>dan zit er al spanning op</p> <p>probeer daar nog maar eens van af te wijken, dat wordt strijd.</p> <p>dan komen we er onderweg achter</p>				N 23-3
<p>dus vertragingen of problemen gedurende het kwartaal voorkomt</p> <p>er kunnen problemen ontstaan zodra je dus niet uitkomt met de standaard resources</p> <p>bewust bij stilstaan, helpt je iets beter vooraf problemen te identificeren</p> <p>ik had toch nog iemand van compliance nodig...</p>	<p>soms extra resources nodig die niet vast in het domein zitten, maar die je wel nodig hebt om een bepaald project te realiseren.</p> <p>ik heb ook nog 1 dag per week een compliance medewerker nodig.</p>			B 30-3
	<p>omdat die bijvoorbeeld betere expertise er ook voor hebben.</p> <p>Omdat ze daar de kennis en expertise hebben.</p> <p>je wilt altijd de juiste mensen op de juiste plek</p>		<p>wat ik al eerder zei, we brengen het werk naar de teams. Dat is natuurlijk vanuit de scrum gedachte</p> <p>gewoon een fixed element. En dat dwingt je om keuzes te maken.</p>	M 7-4

	<i>je wilt in ieder geval niet dat mensen in de leegloop bijvoorbeeld komen,</i>		<i>scope vaak al fixed is en daar schaal je je resources op.</i>  <i>de domain increment, dan wordt teruggekeken en vooruit gekeken.</i>	
<i>optimale snelheid en beste kwaliteit</i>	<i>juiste mensen op de juiste plaats</i>  <i>binnen het domein niet is op te lossen moet het over de domeinen heen worden bekeken</i>  <i>het optimaliseren van wat je eruit haalt</i>  <i>verbinding naar de strategie</i>			D 12-4

5. Balans tussen vaste teams en roulerende projectmedewerkers					
VOOR	VOOR	VOOR	TEGEN	TEGEN	R
Bevorderen van kennisdeling en organisatieontwikkeling	Balans houden tussen verandercapaciteit en operationele capaciteit	Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (de teams binnen zijn gefixeerd, de output varieert)	Projecten kunnen vertragen door inwerktijd en gewenning	
kennis delen met de andere teams en wat de andere teams hebben geleerd weer innemen, dus dat je kruisbestuiving krijgt  enorme kruisbestuiving en een organisatieontwikkeling  slim organisatieontwikkelingsmodel kijkje in de keuken		daar is enorme performance verbetering gerealiseerd.  heel veel oplevert.	retrospectives doen op je manier van werken en daarin verbeteren	af en toe teams reshuffelen, moet je niet te vaak doen	B 9-3
	balans te houden tussen change en run	effectiviteit van je change  toetscriteria van wat ben je nou aan het maken en is dat zinvol. Dus die uitwisseling is heel goed.  Maar je hebt eigenlijk die constante toetsing nodig, en die constante toetsing die is heel erg gebaat bij de mensen die het daadwerkelijk gebruiken en de mensen die het maken en de mensen die beide doen.			G 9-3
		Soms heb je wat inhoudelijke kennis nodig ook om het project goed te kunnen managen.  Soms heb je juist iemand nodig die heel sterk is in overzicht brengen en zorgen dat iets verder komt in de organisatie.  een project voorbij komt die echt expertise nodig heeft  niet ieder project aan dezelfde projectmanager kan toewijzen	15 tot 20 scrum teams en die bestaan altijd uit vaste rollen of functies		M 16-3
		splitsing te maken in de vaste medewerkers, die de inhoud leveren en de change skills	je hebt binnen de domeinen vaste teams	teveel schakeltijd, dus dan gaat het echt ten koste van je effectiviteit en van je tijd	N 23-3

		<p><i>beide nodig hebt om een goed project te draaien.</i></p> <p><i>de inhoud expertise van een project nodig als de change skills.</i></p>			
<p><i>die vaste medewerkers die vind ik heel erg waardevol, zeg maar qua kennis en performance ontwikkeling</i></p>		<p><i>daarnaast zijn er inderdaad nog steeds roulerende projectmanagers voor specifieke aandachtsgebieden of specifieke projecten.</i></p> <p><i>als er expertise nodig is die niet beginnen het domein is dan wordt die laten we zeggen op een roulerende manier ingevuld.</i></p>	<p><i>vaste teams enorm helpen bij de verbetering van de performance. Dat is denk ik echt de grootste kracht van de domeinen, dat ze zowel zowel qua kennisontwikkeling als goede samenwerking, mensen raken aan elkaar gewend.</i></p> <p><i>ja, maar balans is in dit geval dus meer 80-20 of 90-10 zeg maar, dus heel veel vast en een klein beetje roulerend. Terwijl binnen projecten is het precies andersom, is bijna iedereen roulerend en gaan ze samenwerken en zijn de projectmanagers misschien nog een vast clubje</i></p>	<p><i>roulerende medewerkers bij hebt, omdat die vaak best wel veel tijd vragen qua zeg maar, manier van werken en dergelijke.</i></p> <p><i>een team zeg maar dusdanig aan elkaar te laten wennen</i></p> <p><i>die vaste teams dusdanig lang op te bouwen dat je echt in die fase komt dat je de performance gaat verbeteren.</i></p>	B 30-3
<p><i>wat moeten ze ontwikkelen om nog beter te worden</i></p> <p><i>Maar die mensen die we inhuren willen we wel ook gebruiken om dan onze interne mensen om te laten scholen zodat, op het moment dat ze weggaan, ze het ook nog kunnen blijven beheren</i></p>		<p><i>dus minder lekker loopt of dat het minder goed werkt</i></p> <p><i>bijvoorbeeld misschien wel marketeers of juristen erbij zitten om wat af te maken met elkaar. Dus dat is wat we graag zouden willen</i></p> <p><i>juiste kennis en ervaring bij bepaalde teams</i></p> <p><i>zodat het team lekker loopt</i></p>	<p><i>het uitgangspunt van scrum is, vaste teams en het werk komt naar het team</i></p> <p><i>Dus eigenlijk hoort het team alles in te huis hebben</i></p> <p><i>binnen de domeinen willen we multidisciplinair werken.</i></p> <p><i>En idealiter zou je veel meer multidisciplinair dat willen doen maar zover zijn we nog niet.</i></p> <p><i>daar heb je sowieso al wel lossere project teampjes.</i></p> <p><i>omdat wij kiezen voor vaste kernteams is deze minder relevant</i></p> <p><i>het werk naar de teams te brengen</i></p> <p><i>divers team hebben die alles kan doen, dus dat forceren we niet dat is gewoon ons uitgangspunt.</i></p>	<p><i>Teams moeten op elkaar ingespeeld raken</i></p> <p><i>en al is het maar 1 iemand toevoegt aan het team, moet die hele balans zich weer opnieuw vormen. En dat heeft impact op hoe je team functioneert.</i></p> <p><i>waardoor ze met elkaar blijven struggelen en het team dus ook niet lekker loopt</i></p> <p><i>Maar met altijd het idee, het is weer een vast team wat met elkaar...hoe langer ze met elkaar samen werken hoe beter ze op elkaar ingespeeld zijn.</i></p> <p><i>maar neemt dan vervolgens ook weer de kennis mee. Je wilt graag de kennis binnen het team zelf hebben.</i></p> <p><i>stabiele factor hebt, waardoor het team goed op elkaar ingespeeld raakt. Alleen als het nodig is ga je rouleren met mensen</i></p>	M 7-4

Dus daar kom je wel in een soort kruisbestuiving terecht van meerdere lijnen...		omdat daar de kennis helemaal niet is welke productmanager, welke productowner is nu de juiste voor deze verandering		zodat ze aan elkaar wennen, dat er een vertrouwensbasis komt en dat je dus die versnelling gaat krijgen  maar op teamniveau, of op projectniveau willen we het liever stabiel hebben dan het is	D 12-4
---	--	--	--	---	--------



6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project				
VOOR	VOOR	VOOR	TEGEN	R
Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten	Passend werk zorgt voor gemotiveerde projectmedewerkers	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (multidisciplinaire teams gealloceerd aan thema)	Ontwikkelkans aanbieden voor projectmedewerkers	
<i>heb je voor elke fase andere skills nodig. En als jij de verkeerde skills in elke fase hebt zitten dan leidt dat niet tot een succesvol project</i>				B 9-3
<i>handig dat je mensen hebt die verstand hebben van wat we aan het doen zijn</i>  <i>hoe beter dat past, hoe sneller je meestal het resultaat oplevert.</i>		<i>Dus daarom werken we ook in thema's zodat we dat makkelijk bij elkaar kunnen te brengen en beschikbaar kunnen hebben</i>	<i>we hebben ook wel mensen gehad die heel graag projectmanager willen worden.</i>  <i>En ik denk dat we binnen &lt;case organisatie&gt;, ik kan het niet helemaal onderbouwen, maar ik kan me voorstellen dat er binnen &lt;case organisatie&gt; wordt gekeken naar wat zou je willen leren, en dat we daarom er ook voor kiezen dat we mensen het traject laten doen. In plaats van dat we zeggen we gaan de hele ervaren mensen binnen halen om dat te doen.</i>	G 9-3
<i>je wil gewoon de mensen met de juiste skills aan jouw project hebben werken</i>  <i>uiteindelijk heb je natuurlijk een resultaat wat je wilt bereiken met je project en je wilt dat dat succesvol verloopt en gemotiveerde mensen die dragen denk ik bij aan een succesvol projectresultaat.</i>				M 16-3
<i>De één is daar beter in dan de ander.</i>  <i>effectiviteit van de change</i>  <i>zo'n skill matrix zou ik wel heel nuttig vinden</i>	<i>tevredenheid van de medewerker zelf.</i>			N 23-3
<i>nou sowieso omdat je waarde realiseert met de juiste mensen</i>	<i>Mensen doen waar ze goed in zijn en over het algemeen worden mensen daar blij van omdat ze dan doen waar ze goed in zijn.</i>	<i>Binnen domeinen wordt het eigenlijk voor langere periodes toegepast</i>  <i>omdat je die kennisontwikkeling meer hebt binnen bijvoorbeeld domeinen kunnen mensen daardoor ook meer verantwoordelijkheid krijgen om zelf hun eigen beslissingen te nemen. En dat zie je meer denk ik binnen domeinen omdat mensen dan langere tijd aan hetzelfde onderwerp werken en dat ze daarmee ook veel meer kennis ontwikkelen en vertrouwen krijgen om zelf besluiten te nemen die ze eigenlijk veel beter kunnen nemen dan iemand op afstand.</i>	<i>wat heb ik op langere termijn nodig en denk ik dat er ook iets meer vanuit groei van de medewerker kan worden gekeken.</i>  <i>een goede kans is om ook kennis en vaardigheden te ontwikkelen.</i>	B 30-3

<p><i>dan kijken we altijd naar kennis en vaardigheden en daar zijn we ook best wel kritisch op.</i></p> <p><i>dus ga je meer kijken naar de match van een persoon</i></p> <p><i>niet bepaalde skills of vaardigheden heeft om het werk te doen, ja dan leidt dat uiteindelijk niet tot het gewenste resultaat</i></p>				M 7-4
<p><i>het gaat niet alleen maar over capaciteit, maar ook echt over capaciteiten, he, dus wie is nou goed hier nu voor deze fase soms zelfs.</i></p>				D 12-4

7. De juiste projectleider/-manager			
VOOR	VOOR	TEGEN	R
Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten	Motiveren van projectmedewerkers	Ontwikkelkansen aanbieden voor projectleiders	
<p>hebben we hier een projectleider nodig die heel erg faciliterend is en heel erg goed is in partijen bij elkaar te brengen</p> <p>wat het project nodig heeft</p> <p>een hoop kennis binnen halen</p>			B 9-3
<p>Hebben we dat niet dan gaan we buiten kijken en dan gaan we ook wel specifiek werven</p> <p>sneller of efficiënter je je project kunt opleveren.</p>		<p>Dus het kan best zo zijn dat er iemand ergens op komt te zitten wat niet helemaal past, maar wel past binnen het opleidingstraject.</p> <p>En het kan ook betekenen dat het niet helemaal matcht omdat dat het een opleidingsmogelijkheid biedt, wat ook een juiste projectleider match kan zijn. Alleen vanuit ander perspectief.</p>	G 9-3
<p>altijd eerst afstemmen met die resource manager van heb jij toevallig iemand in de pool beschikbaar die dat zou kunnen doen</p> <p>zo heb je altijd wel een labeltje zeg maar.</p> <p>ieder project vraagt toch net weer een andere capaciteit</p> <p>project op de goede manier gemanaged worden en dat je de resultaten bereikt die je wilt bereiken.</p>			M 16-3
<p>De één is daar beter in dan de ander.</p> <p>effectiviteit van de change</p> <p>zo'n skill matrix zou ik wel heel nuttig vinden</p>	tevredenheid van de medewerker zelf.		N 23-3
<p>welke type projectmanager is hier nodig.</p> <p>de juiste persoon op de juiste plaats</p> <p>die persoon is vrij bepalend voor zeg maar de performance van het hele team.</p>			B 30-3
<p>de juiste man or woman for the job zoeken voor het project om het project een succes te maken</p> <p>verschillende smaken in hebben afhankelijk van wat er ook nodig is voor het project.</p> <p>een passende ervaring en vaardigheden succesvol of minder succesvol kan zijn, met name als het geen match is.</p>			M 7-4

<i>focus en doelstellingen behalen</i>			
<i>focus te houden op de voortgang en doelstellingen</i>	<i>maar ik vind dat we het doel, om te motiveren, ja.</i>  <i>ook een inhoudelijke expert wordt krachtiger als die zich persoonlijk ontwikkeld, of wordt krachtiger als die veel beter in verbinding met andere collega's dingen voor elkaar kan krijgen, dat is precies hetzelfde als wat een manager ook moet doen.</i>		D 12-4

8. Projectmedewerker tevredenheid					
VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	TEGEN	R
<b>Motiveren en ontwikkelen van projectmedewerkers</b>	<b>Betere performance van projecten</b>	<b>Voorkomen van overbelasting van projectmedewerkers</b>	<b>Vast principe in het agile/scrum raamwerk (feedback loops)</b>	<b>Tevredenheid gaat niet altijd goed samen met de projectdoelstellingen</b>	
<i>is de ontwikkeling, zelfontplooiing van de mensen de basis</i>  <i>ambitie, professionele ambitie, groeipaden, professionele ontwikkeling</i>	<i>als je werk zoekt bij de mensen bij wat ze willen doen, dat dan het succes vanzelf komt</i>	<i>Het is echt niet normaal hoeveel mensen overspannen raken</i>  <i>ik bewaak heel erg de werkdruk van mijn medewerkers.</i>			B 9-3
<i>ik heb zoveel geleerd dat ik nu beter weet wat ik wil</i>	<i>een hele nieuwe frisse blik</i>  <i>mensen die gelukkig zijn leveren de meeste waarde voor een bedrijf denk ik</i>  <i>maar dat gaat sneller als je iemand hebt zitten die tevreden is met wat ie doet.</i>  <i>Maar als alle individuen ongelukkig zijn dan presteer je misschien als team ook niet goed.</i>			<i>een beperking aan wat mogelijk gemaakt kan worden</i>	G 9-3
<i>zit die medewerker nog wel op de juiste plek of geeft ie signalen dat die liever iets anders zou willen doen.</i>	<i>mensen goed functioneren, dingen doen die ze leuk vinden,</i>  <i>medewerkers gemotiveerd te houden en om ook uiteindelijk weer met als resultaat dat je de goede dingen voor &lt;case organisatie&gt; bereikt.</i>  <i>dat dat wel ervoor zorgt dat je gemotiveerd medewerkers hebt die uiteindelijk gewoon &lt;case organisatie&gt; verder helpen</i>			<i>niet iedereen tevreden kunt houden</i>  <i>er zijn ook gewoon dingen die niet altijd even leuk zijn</i>  <i>uitkijken dat je niet iedereen een beetje tevreden probeert te houden, dat kan ook heel inefficiënt zijn en ook wel voor onrust zorgen.</i>	M 16-3
<i>projectmanagers op een langere termijn zal ik maar zeggen gemotiveerd te houden.</i>	<i>effectief kunnen zijn in hun werk</i>				N 23-3
<i>dat medewerkers toegewezen op basis van waar ze blij van worden.</i>  <i>kansen om iemand verder te motiveren of om door te laten groeien naar een bepaalde functie</i>  <i>en blijven ze langer</i>	<i>performancen ze dan ook beter</i>		<i>Daar wordt ook wel actief op gestuurd, vooral binnen de domeinen denk ik, in de vorm eigenlijk van de retro's, iedere 2 weken hebben alle teams retro's.</i>  <i>feedback loops van, hoe gaat het nu daadwerkelijk, dat is nog weer de volgende stap eigenlijk.</i>		B 30-3

<i>wel leuk als mensen gelukkig zijn...</i>					
<i>kansen om iemand verder te motiveren of om door te laten groeien naar een bepaalde functie</i>	<p><i>niet goed tot zijn recht kwam in zijn oude team.</i></p> <p><i>waar komt iemand nou het beste op zijn plek.</i></p> <p><i>juiste persoon op de juiste plek</i></p> <p><i>doorvertaald naar de resultaten en binnen een project wil je bepaalde resultaten behalen en hoe beter de persoon is suited for the job,</i></p> <p><i>dat je in een project niet gemotiveerde mensen hebt, ja, nou dan ben je daar meer mee bezig dan dat je bezig bent om met elkaar iets moois neer te zetten.</i></p> <p><i>dus ontevreden mensen hebben een negatieve invloed op de outcome van een project</i></p>	<p><i>als iemand gemotiveerd is en zichzelf kan ontwikkelen, dus op die manier dus tevreden is met het werk dat ie doet, dat je daardoor ook beter bent in je werk en er meer plezier uit haalt en ook voorkomt bijvoorbeeld dat mensen een burn-out krijgen</i></p>		<p><i>niet lullen maar poetsen. Dit moet gewoon gedaan worden</i></p> <p><i>hij kreeg wel een klus gedaan dus. En als je dan hoorde van de mensen die in zijn projecten zaten, die waren niet heel tevreden, maar ja de job moest gedaan worden</i></p>	M 7-4
<p><i>iedereen zich ook prettiger later voelen</i></p> <p><i>betere ontplooiing</i></p> <p><i>Dat gaat over ontwikkeling</i></p>	<p><i>elkaar snappen in de samenwerking en ook daar elkaar leren kennen en daarmee ook beter kunnen samenwerken</i></p>		<p><i>maar dat wisselt qua vorm, in de agile en scrum wereld heb je natuurlijk na elke sprint een review...</i></p> <p><i>een retro, en daar zit ook een soort van tevredenheidsmeting in</i></p> <p><i>de verschillende domain retrospectives</i></p>		D 12-4

9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project					
VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	TEGEN	R
Betere performance van projecten	Bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling	Continuïteit en stabiliteit in het projectteam creëren	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (feedback loops)	Teveel vertrouwen kan de performance van projecten juist verslechteren	
			agile werken met alle agile momenten met de standup met de retro, met de review, dat moet, dan moeten mensen wel communiceren	dat blind vertrouwen maakt dus ook blind voor valkuilen van de ander en het niet goed genoeg ondersteunen van die medewerker  Maar het vervelende was dat degene die dat moesten signaleren in het management, die waren zo goed van vertrouwen, die herkenden dat niet als een slechte invloed hebbend persoon.  Dus als je een keer een verkeerde binnen haalt duurt het erg lang voordat ie er weer uit is en dan heeft die persoon al heel veel kapot gemaakt.	B 9-3
voor de efficiëntie  als je onaardig bent werk je over het algemeen minder goed met elkaar samen  want je gaat sneller.			Wat we in de domeinen doen is dat je ten alle tijden kunt beginnen en je wordt achteraf één keer per kwartaal op basis van steekproeven wordt gecheckt of je wel voldaan hebt aan alle risico assessments die je moet doen.  je doet een domain increment elk kwartaal  Hoe hebben we met elkaar samengewerkt, liep dat niet, waarom liep dat niet en wat gaan we er aan doen. En dat werkt kortcyclisch, dat is dus eigenlijk een feedback loop.  elke 2 weken heb je de kans om daar dingen van te zeggen		G 9-3
		ik ben van nature iemand die heel erg van harmonie houdt dus ik vind dat zeker belangrijk.	dan zit je wat meer in het agile vakgebied	het soms ook gewoon even niet gezellig kan en dat we besluiten moeten nemen of resultaten moeten bereiken	M 16-3
ik kan hier gewoon niet bereiken wat we zouden moeten bereiken					N 23-3

<p><i>dit werkt niet, hier kan ik als change manager niet bereiken wat we eigenlijk voor de organisatie zouden moeten bereiken</i></p> <p><i>het gaat minder snel</i></p>					
		<p><i>mensen ook daar ook behouden</i></p> <p><i>de waarde die zit er voor mij in, als je het na allocatie ook langere tijd zo houdt</i></p> <p><i>dan komt de waarde niet tot wasdom</i></p>	<p><i>Binnen domeinen is het een van de fundamenteen</i></p> <p><i>de manier van werken is gebaseerd op agile principes</i></p>		B 30-3
<p><i>high performing teams gaan waardoor ze gewoon veel effectiever, efficiënter en vooral meer opleveren</i></p> <p><i>welke mensen zouden we kunnen toevoegen om dit team weer goed te laten lopen</i></p> <p><i>dan kunnen teams vliegen.</i></p> <p><i>ga je elke keer beter worden</i></p> <p><i>zie je dat eigenlijk gelijk terug in de productiviteit omdat ze weer opnieuw moeten leren met elkaar samen te werken</i></p> <p><i>als mensen plezier hebben in hun werk en ze lekker met elkaar kunnen samen werken je ook de resultaten behaald. En op 't moment dat dat niet lekker loopt dan ga je dat terugzien in wat mensen doen</i></p> <p><i>de balans in de groep ook goed te hebben</i></p> <p><i>complementair aan elkaar</i></p> <p><i>je wilt niet allemaal dezelfde mensen, maar mensen die elkaar eigenlijk aanvullen en complementeren</i></p>		<p><i>het geeft ook meer werkplezier.</i></p>	<p><i>dat is ook vanuit de scrum gedachte</i></p> <p><i>hebben de teams ook een retrospective</i></p> <p><i>scrum guide</i></p> <p><i>Dus ik denk zeker dat scrum het qua elementen in zich heeft.</i></p>		M 7-4



<p><i>het bepaalde sociale vaardigheden vraagt</i></p> <p><i>op het moment dat dat er niet is, zul je ook die ongewenste vertragingen hebben, inefficiënt werken, ineffectief. Dan ben je meer bezig dat mensen überhaupt met elkaar kunnen praten in plaats van dat ze het werk kunnen doen en resultaten kunnen opleveren.</i></p>					
<p><i>we weten uit de theorie dat diversiteit juist toevoegt.</i></p> <p><i>belangrijke sleutel tot succes van projecten.</i></p> <p><i>mensen maken het verschil</i></p> <p><i>in veranderingen mensen meer dan gemiddeld het verschil maken</i></p> <p><i>het resultaat meer dan gemiddeld beïnvloeden</i></p> <p><i>positief effect hebben op het resultaat.</i></p>	<p><i>maximaal rekening mee te houden met die ambities.</i></p> <p><i>juiste persoon op de juiste plek</i></p> <p><i>mensen te ontwikkelen</i></p>	<p><i>maar ook onze klantcontact principes</i></p> <p><i>welke mensen en welke medewerker zet je op welke plek. Dus ja, in onze waarden en in onze cultuur is dat een belangrijk onderdeel, ja.</i></p>			D 12-4

10. Budgetbewaking				
VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	R
Focus in de allocatie houden op de prioriteit en waarde van projecten	Aanpassen van de allocatie aan de werkelijke omstandigheden	Focus in de allocatie houden op de strategie van de organisatie	Vast principe in het agile/scrum raamwerk (variabele output bij gefixeerd budget)	
<p><i>hij is dus gekoppeld met 1</i></p> <p><i>dat doe ik via de prioriteitsstelling.</i></p> <p><i>dus daar wordt dan op gestuurd op value en dan kom je weer bij 1.</i></p> <p><i>zo'n goede value case</i></p> <p><i>omdat ik dit zo waardevol vind</i></p>			<p><i>Dus de kosten zijn vast, maar wat je gaat maken tegen die kosten dat is variabel.</i></p>	B 9-3
<p><i>we denken deze waarde te kunnen bereiken</i></p> <p><i>dan is de afspraak dat zij een value case aanleveren waarin ze aangeven hoeveel waarde ze denken op te leveren, hoeveel budget ze denken ongeveer nodig te hebben</i></p> <p><i>of we dat kunnen prioriteren ten opzichte van de projecten die we wel hebben meegenomen in het budget</i></p> <p><i>het draagt eraan bij dat je focus houdt en dat je echt bewust besluiten neemt over wat je wel en niet doet</i></p>				G 9-3 M 16-3
<p><i>bewuste afwegingen maken waar je je geld aan uitgeeft.</i></p> <p><i>onze cost-income ratio moet naar beneden.</i></p>				N 23-3
<p><i>dat je steeds meer uit mensen haalt</i></p> <p><i>flexibiliteit</i> hebt ook binnen de resources die je hebt want je kan ze namelijk inzetten op wat op dat moment het meest belangrijk is.</p> <p><i>om iets moois te bouwen...</i></p>	<p><i>Dus, of het natuurlijke verloop wat je altijd hebt, of herallocatie van teams over projecten of domeinen heen, dat is met name waar dit relevant voor is.</i></p> <p><i>peilstok erin houden, gaat het nog goed.</i></p> <p><i>het is complexer, er zijn veel meer variabelen die kunnen wijzigen.</i></p>		<p><i>juist omdat je vaste zeg maar je budget slash resource pool hebt, blijf je daar eigenlijk vanzelf altijd binnen. Want je krijgt gewoon een x aantal teams en/of mensen en met die teams en/of mensen ga je het meest waardevolle werk doen.</i></p> <p><i>Omdat je gewoon een aantal, je hebt het gewoon over aantallen teams en mensen</i></p>	B 30-3
	<p><i>waar staan we nu met de uitnutting, hebben we een onderuitnutting, overuitnutting</i></p>	<p><i>een hele duidelijke roadmap wat ze gaan doen</i></p>		M 7-4

	<p><i>als we hier die onderuitnutting hebben, als we die uren niet nodig hebben, kunnen we die dan inzetten bijvoorbeeld om iemand in te huren</i></p> <p><i>een rolling forecast, per kwartaal wordt er gekeken van, heb je een onderuitnutting of een overuitnutting.</i></p> <p><i>rolling forecast gesprek helpt om te kijken of we moeten bijsturen.</i></p> <p><i>de boel niet onder controle hebt</i></p>			
<p><i>met grote impact</i></p> <p><i>zaken met de hoogste waarde.</i></p> <p><i>dan ga je het erover hebben of het doel de middelen heiligt</i></p> <p><i>wat willen jullie de deadline niet halen of uitbreiden</i></p> <p><i>wat zit er inhoudelijk in zo'n update als, wat gebeurt er als we van afwijken</i></p>	<p><i>nog juist naar de onderwerpen</i></p> <p><i>verschuivingen in qua thematiek die we moeten volgen</i></p> <p><i>daar tussentijds op moet kunnen terug komen dat is ook gewoon realistisch</i></p> <p><i>op onze belangrijkste doelstellingen sturen en als we daar van af gaan wijken dan hebben we het daarover.</i></p>	<p><i>heb je een strategie en die strategie ben je aan het uitvoeren met je mensen en daar zitten geleidelijke ontwikkelingen in deelstrategieën en met die strategieën en deelstrategieën, daarmee richt je ook de energie van alle mensen en daarmee allocceer je dus in zekere zin ook al</i></p>		D 12-4

11. Beleid om externe human resources in te huren						
VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	VOOR	TEGEN	R
Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten	Compenseren voor te weinig interne capaciteit	Focus behouden op projectdoelstellingen	Voorkomen van overbelasting van projectmedewerkers	Snel en flexibel aanpassen aan de (project)omstandigheden	Risico dat (ineffectief) beleid een doel op zich wordt	
<i>kennis toevoegen die je zelf niet hebt</i>  <i>Culturele match</i>  <i>menselijke professionele ontwikkeling</i>  <i>niet helemaal bewust is van zijn eigen onkunnen op sommige gebieden</i>	<i>capaciteit toevoegen die je zelf niet hebt</i>  <i>we hebben de tijd niet</i>  <i>hebben de ambitie niet hebt</i>		<i>mensen vinden het misschien niet leuk.</i>			B 9-3
	<i>omdat je interne resources allemaal vastzitten op projecten.</i>  <i>maar als ze gewoon schaars zijn dan moet je soms kiezen</i>	<i>hoe meer je extern doet hoe meer je het risico loopt dat de betrokkenheid van de mensen in het geding komt bij het doel waarom je iets uitvoert.</i>  <i>doen dan gaat het je doel voorbij, dan wordt het doel ontwikkelen in het vakgebied en gaat doel voorbij</i>  <i>als je teveel externen hebt zou je van dat doel afgeleid kunnen worden omdat ze er voor zichzelf zitten.</i>  <i>behalen van het doel. En dat gaat bijna altijd voor</i>  <i>omdat dat ook scherp houdt in waar zet je mensen neer en hoe ga je om met rotatie.</i>		<i>omdat dat mijn enige manier is om sneller op te schalen.</i>  <i>aanvulling op externe resources, omdat we mogelijk niet voldoende hebben om het tempo te blijven maken.</i>	<i>zodra je het op papier zet gaat het een eigen leven leiden en kan het een stok worden om mee te slaan.</i>	G 9-3
<i>heb je hier nog expertise nodig</i>  <i>we expertise nodig hebben die we niet hebben</i>	<i>je kan ze niet ergens anders vandaan halen.</i>  <i>we hebben extra capaciteit nodig</i>			<i>aanvulling op externe resources, omdat we mogelijk niet voldoende hebben om het tempo te blijven maken.</i>		M 16-3

<p><i>specifieke klussen op inhoud, dat dat handig is om een externe resource aan te trekken</i></p> <p><i>specifieke vraag daar heb ik echt wat meer een specialist voor nodig die ik niet binnen ons team heb</i></p>	<p><i>interne capaciteit is op, en ik heb wel een aanvraag, daarvoor ga ik extern werven.</i></p>					N 23-3
<p><i>niet altijd de kennis in huis.</i></p> <p><i>ook slim om daar een externe consultant op in te huren die daar even het slechte nieuws op papier zet bij wijze van</i></p> <p><i>als er speciale expertise is die niet voorhanden is binnen de organisatie</i></p> <p><i>...en kennis</i></p> <p><i>...of kennis, expertise gebrek.</i></p> <p><i>niet de optimale kennis hebben</i></p>	<p><i>altijd een tekort aan</i></p> <p><i>vanwege de kostendruk een hoger percentage interne medewerkers te halen.</i></p> <p><i>als er gewoon onvoldoende capaciteit binnen de organisatie is</i></p> <p><i>capaciteit...</i></p> <p><i>capaciteitsgebrek</i></p> <p><i>overbenut al zijn</i></p>				<p><i>ik weet niet of beleid an sich gaat helpen</i></p>	B 30-3
<p><i>maar die persoon wil ook niet in dienst en heeft ook zoveel kennis opgebouwd</i></p> <p><i>mensen zijn waar altijd een tekort aan is, kennis en kunde.</i></p>	<p><i>die in high demand zijn, dat het ons niet lukt om volledig intern mensen aan te nemen.</i></p> <p><i>zoveel vraag kregen om extra change te leveren dat we dat niet anders konden dan met externen invullen.</i></p> <p><i>bepaalde functies zijn gewoon heel moeilijk om intern in te vullen</i></p> <p><i>beschikbaarheid van mensen.</i></p> <p><i>als we alleen maar intern zouden inhuren zouden we nooit alle vacatures kunnen vervullen</i></p>			<p><i>als die klussen klaar zijn, dat we eigenlijk weer willen gaan afschalen</i></p> <p><i>afhankelijk van de change behoefte te schalen</i></p> <p><i>flexibeler maakt als bedrijf</i></p> <p><i>vervolgens moeten we weer afschalen op basis van wat er nodig is, dan moet je vervolgens weer mensen ontslaan. Ja, dat is ook niet wat je wil</i></p> <p><i>flexibele schil waardoor je mee kan bewegen met wat er nodig is in de organisatie.</i></p>		M 7-4
<p><i>alleen de kennis die er nodig is om dat goed te doen die hebben</i></p>			<p><i>niet te overbelasten</i></p>	<p><i>flexibele schil in hebben of we weten niet precies hoe de</i></p>	<p><i>Het is de vraag of beleid daar de beste sleutel voor is</i></p>	D 12-4

<p><i>we nog niet, dus dan huur je iemand in voor de expertise</i></p> <p><i>de knowhow of de skills of de kennis niet hebben om het waar te maken</i></p>				<p><i>toekomst eruit ziet van die werkzaamheden dus we willen dat team niet helemaal vol met allemaal interne collega's</i></p> <p><i>onzekerheid</i></p> <p><i>nog niet weet waar het qua kennis heen gaat</i></p> <p><i>flexibiliteit in waar het team zich in ontwikkeld</i></p>	<p><i>de drijvende kracht achter zo'n verhouding zou kosten zijn, kosten en benefits, dat haal je niet uit een beleid.</i></p> <p><i>dan moet ik door allemaal hoepels heen</i></p>	
--	--	--	--	---	---	--

## Bijlage 5 – validatiecategorieën per kwaliteitscriterium

### 1. Project prioriteit bewaking

#### Vóór

- ✓ Duidelijkheid voor stakeholders creëren over planning
- ✓ De meeste waarde voor de organisatie genereren
- ✓ De strategie van de organisatie ten uitvoer brengen
- ✓ Rekening houden met belangen stakeholders
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (het belangrijkste eerst)

#### Tegen

- × Subjectiviteit van waarde en prioritering

### 2. De juiste hoeveelheid capaciteit per fase van het project

#### Vóór

- ✓ Effectief inzetten van projectmedewerkers om waarde te creëren
- ✓ Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten
- ✓ Duidelijkheid voor stakeholders creëren over planning
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (continu vullen van capaciteit)

#### Tegen

- × Projecten vertragen door inwerktijd en gewenning

### 3. Volledige en continu geplande inzet capaciteit

#### Vóór

- ✓ Effectief inzetten van projectmedewerkers om waarde te creëren
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (continu vullen van capaciteit)

#### Tegen

- × Beperking flexibiliteit van de inzet van roulerende projectmedewerkers
- × Risico op overbelasting van projectmedewerkers

### 4. Afstemming tussen projecten faciliteren

#### Vóór

- ✓ Voorkomen van vertraging door afhankelijkheid tussen projecten
- ✓ Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten
- ✓ Spreiden en beheersen van projectrisico's
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (multidisciplinaire teams gealloceerd aan thema)

#### Tegen

- × geen

### 5. Balans tussen vaste teams en roulerende projectmedewerkers

#### Vóór

- ✓ Bevorderen van kennisdeling en organisatieontwikkeling
- ✓ Balans houden tussen verandercapaciteit en operationele capaciteit
- ✓ Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten

#### Tegen

- × Vast principe in het agile/scrum raamwerk (de teams binnen zijn gefixeerd, de output varieert)
- × Projecten kunnen vertragen door inwerktijd en gewenning

## 6. De kwaliteit van projectmedewerkers past bij het project

### Vóór

- ✓ Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten
- ✓ Passend werk zorgt voor gemotiveerde projectmedewerkers
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (multidisciplinaire teams gealloceerd aan thema)

### Tegen

- × Ontwikkelkansen aanbieden voor projectmedewerkers

## 7. De juiste projectleider/-manager

### Vóór

- ✓ Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten
- ✓ Motiveren van projectmedewerkers

### Tegen

- × Ontwikkelkansen aanbieden voor projectleiders

## 8. Projectmedewerker tevredenheid

### Vóór

- ✓ Motiveren en ontwikkelen van projectmedewerkers
- ✓ Betere performance van projecten
- ✓ Voorkomen van overbelasting van projectmedewerkers
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (feedback loops)

### Tegen

- × Tevredenheid gaat niet altijd goed samen met de projectdoelstellingen

## 9. Samenwerking, vertrouwen en communicatie in het project

### Vóór

- ✓ Betere performance van projecten
- ✓ Bevorderen van de persoonlijke ontwikkeling
- ✓ Continuïteit en stabiliteit van het projectteam creëren
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (feedback loops)

### Tegen

- × Teveel vertrouwen kan de performance van projectteams juist verslechteren

## 10. Budgetbewaking

### Vóór

- ✓ Focus in de allocatie houden op de prioriteit en waarde van projecten
- ✓ Aanpassen van de allocatie aan de werkelijke omstandigheden
- ✓ Focus in de allocatie houden op de strategie van de organisatie
- ✓ Vast principe in het agile/scrum raamwerk (variabele output bij gefixeerd budget)

### Tegen

- × geen

## 11. Beleid om externe human resources in te huren

### Vóór

- ✓ Betere performance van projecten door de benodigde kennis en vaardigheden op de juiste plaats en tijd in te zetten
- ✓ Compenseren voor te weinig interne capaciteit
- ✓ Focus behouden op projectdoelstellingen
- ✓ Voorkomen van overbelasting van projectmedewerkers
- ✓ Snel en flexibel aanpassen aan de (project)omstandigheden

### Tegen

- × Risico dat (ineffectief) beleid een doel op zich wordt